

**PENGARUH PENERAPAN STRATEGI *OUTSOURCING* DAN STRATEGI
CORE COMPETENCY TERHADAP *ORGANIZATIONAL PERFORMANCE***

(Studi pada PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun)

SKRIPSI

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana pada
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**ANNISSA DWI ARBANINGRUM
135030201111098**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2018**

MOTTO

**- BUKAN BAHAGIA YANG MEMBUAT KITA
BERSYUKUR TAPI SELALU BERSYUKUR YANG
MEMBUAT KITA BAHAGIA**

**- YOU CAN'T HAVE A BETTER TOMORROW IF
YOU DON'T STOP THINKING ABOUT
YESTERDAY**



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Penerapan Strategi *Outsourcing* dan Strategi
Core Competency terhadap *Organizational Performance*
(Studi Kasus pada PT Bank Central Asia Kantor Cabang
Utama Madiun)

Disusun oleh : Annissa Dwi Arbaningrum

NIM : 135030201111098

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Administrasi Bisnis

Malang, 9 Maret 2018

Komisi Pembimbing
Ketua

Yuniadi Mayowan, S.Sos, M.AB

NIK. 19750614 200812 1 002

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu
Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

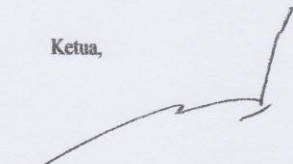
Hari : Rabu
Tanggal : 11 April 2018
Jam : 14.00
Skripsi atas nama : Annissa Dwi Arbaningrum
Judul : Pengaruh Penerapan Strategi *Outsourcing* dan Strategi
Core Competency terhadap *Organizational Performance*
(Studi pada PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama
Madiun)

dan dinyatakan

LULUS

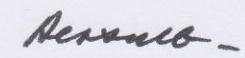
MAJELIS PENGUJI

Ketua,



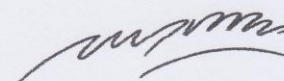
Yuniadi Mayowan, S.SOS, MAB
NIP. 19750614 200812 1 002

Anggota,



Heru Susilo, Drs, MA
NIP. 19591210 198601 1 001

Anggota,



Inggang Perwangsa Nuralam, SE, MBA
NIP. 2014058404111001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku (UU) No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70.

Malang, 23 Maret 2018

Mahasiswa,



Annisia Dwi Arbaningrum
NIM. 135030201111098

RINGKASAN

Annissa Dwi Arbaningrum, 2018, **Pengaruh Penerapan Strategi *Outsourcing* dan Strategi *Core Competency* terhadap *Organizational Performance* (Studi pada PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun)**, Yuniadi Mayowan, S.Sos, M.AB. 140 Hal+xiv

Latar belakang dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh Penerapan Strategi *Outsourcing* dan Strategi *Core Competency* terhadap *Organizational Performance* pada PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh variabel penerapan strategi *outsourcing* (X_1) terhadap variabel *organizational performance* (Y), mengetahui dan menjelaskan pengaruh variabel strategi *core competency* (X_2) terhadap variabel *organizational performance* (Y), serta mengetahui dan menjelaskan pengaruh variabel penerapan strategi *Outsourcing* (X_1) dan variabel strategi *core competency* (X_2) terhadap variabel *Organizational Performance* (Y).

Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* (penelitian penjelasan) dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pimpinan semua bidang dan kepala bagian perencanaan strategis (*corporate strategy*) PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun yang terdiri dari 4 Kantor Cabang Pembantu. Menurut Manajemen Sumber Daya Manusia PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun, ada 32 responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *non probability sampling*. Penentuan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis yang dalam pengerjaannya menggunakan program SPSS 20 untuk uji asumsi klasik.

Berdasarkan dari hasil penelitian, nilai R square diketahui bahwa variabel strategi *outsourcing* (X_1) dan strategi *core competency* (X_2) memberikan pengaruh atau kontribusi terhadap variabel *organizational performance* (Y) sebesar 0,583 (58,3%) dan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Selain itu, berdasarkan nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,781 yang menunjukkan hubungan antara variabel bebas yaitu strategi *outsourcing* (X_1) dan strategi *core competency* (X_2) dengan variabel terikat *organizational performance* (Y) termasuk dalam kategori kuat karena berada pada selang 0,6 – 0,8.

Kata Kunci : *strategi outsourcing, core competency, organizational performance*

SUMMARY

Annissa Dwi Arbaningrum, 2018, **The Influence of The Implementation of Outsourcing Strategy and Core Competency Strategy on Organizational Performance (Case Study at PT Bank Central Asia Main Branch Office Madiun)**, Yuniadi Mayowan, S.Sos, M.AB. 140 Hal+xiv

The background of this research is to identify the influence of Implementation of Outsourcing Strategy and Core Competency Strategy to Organizational Performance at PT Bank Central Asia Main Branch Office Madiun. The purpose of this research is to find out and explicate the influence of variables of outsourcing strategy (X_1) to organizational performance (Y), variable core competency strategy (X_2) to organizational performance (Y), and variable outsourcing strategy (X_1) and core competency strategy (X_2) to organizational performance (Y).

This type of research is explanatory research (explanatory research) with quantitative approach. The population in this study is the leader of all department and head of strategic planning department (corporate strategy) PT Bank Central Asia Main Branch Office Madiun consisting of 4 Sub Branch Offices. According to Human Resource Management of PT Bank Central Asia Main Branch Office of Madiun, there are 32 respondents. Sampling was done using non probability sampling technique. Determination of sample using purposive sampling technique. This study uses the classical assumption test and hypothesis testing in progress using SPSS 20 for classical assumption test.

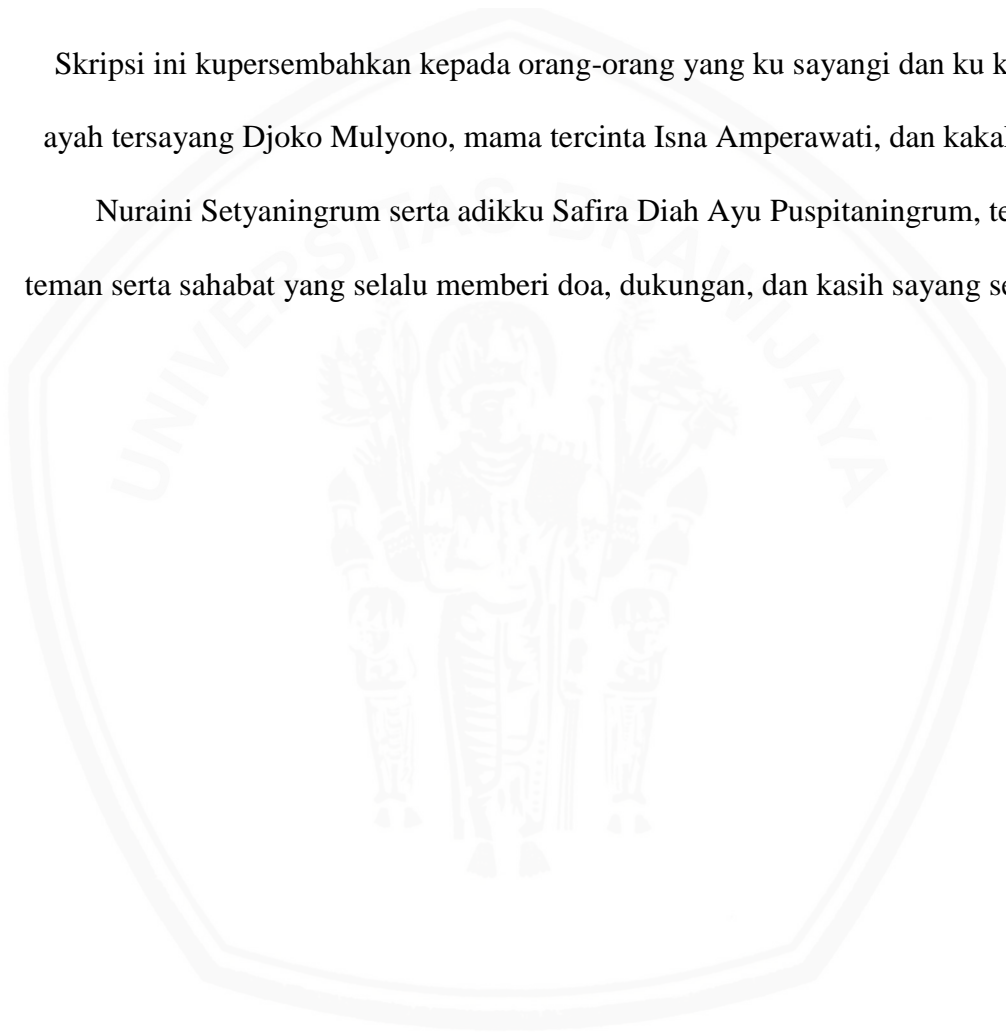
Based on the result of research, R square value known that outsourcing strategy variable (X_1) and core competency strategy (X_2) give influence or contribution to organizational performance variable (Y) 0,583 (58,3%) and the rest influenced by other variables which was not discussed in this study. In addition, based on the value of R (correlation coefficient) of 0.781 which shows the relationship between independent variables of outsourcing strategy (X_1) and core competency strategy (X_2) with the dependent variable organizational performance (Y) included in the strong category because it is in hose 0.6 - 0.8.

Keywords: strategy outsourcing, strategy core competency, organizational performance

LEMBAR PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini kupersembahkan kepada orang-orang yang ku sayangi dan ku kasihi, ayah tersayang Djoko Mulyono, mama tercinta Isna Amperawati, dan kakak Eka Nuraini Setyaningrum serta adikku Safira Diah Ayu Puspitaningrum, teman-teman serta sahabat yang selalu memberi doa, dukungan, dan kasih sayang selama ini .



KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan berkah dan rahmat-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Pengaruh Penerapan Strategi *Outsourcing* dan Strategi *Core Competency* (Studi pada PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun). Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang
2. Bapak Dr. Drs. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Dr. Drs. Wilopo, M.AB selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Mohammad Iqbal S.Sos, M.IB, D.BA selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

5. Bapak M. Kholid Mawardi, Ph.D selaku Sekretaris Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
6. Bapak Yuniadi Mayowan, S.Sos, M.AB selaku dosen pembimbing yang telah berkenan untuk membimbing, memberikan arahan, dan masukan yang sangat bermanfaat bagi penulis demi kesempurnaan skripsi hingga selesai.
7. Seluruh dosen pengajar Administrasi Bisnis yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
8. Pihak PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun atas kesempatan yang telah diberikan untuk penulis mengadakan penelitian. Terutama untuk Alm. Bapak Hadi Waskito selaku Kepala Pimpinan KCU Madiun, Ayah saya Bapak Djoko Mulyono yang telah membantu peneliti dalam penelitian.
9. For my guardian angel, Ayah dan Mama. Terima kasih atas semua doa, kesabaran, dukungan, motivasi kepada peneliti hingga terselesaikannya skripsi ini.
10. For my sisters, Kak Echa dan Oek. Terima kasih untuk semua dukungan, doa, motivasi dan nasihat kepada peneliti hingga terselesaikannya skripsi ini.
11. For Abang, Sofyan Ashfahani. Terima kasih untuk semua doa, dukungan, semangat, nasihat yang turut memotivasi peneliti untuk segera menyelesaikan skripsi ini.

12. Malang Lo Fitri, Richo JK, Satria. Sahabat-sahabat terbaik peneliti selama satu perjuangan di Malang yang selalu mengerti keluh kesah peneliti. Terima kasih untuk doa, dukungan yang akhirnya memotivasi peneliti untuk segera menyelesaikan skripsi ini.
13. Teman-teman dan sahabat dari SMA Arung, Anggah, Kidhung, Beny, Sandra, Richa, Oka atas segala bantuan, motivasi, semangat, dukungan kepada peneliti.
14. KCC Girls, teman seperjuangan selama kuliah Egy, Allen, Wanda, Shonia, Noorika, Dewi, dan Chita. Terima kasih atas motivasi, semangat, dukungan, bantuan yang diberikan kepada peneliti.
15. Seluruh teman-teman Fakultas Ilmu Administrasi 2013 khususnya Administrasi Bisnis yang telah memberikan doa, dan dukungan kepada peneliti.
16. Semua pihak yang telah membantu terselesaikannya skripsi ini yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada peneliti mendapat imbalan yang setimpal dari Allah SWT. Demi kesempurnaan skripsi ini, peneliti terbuka terhadap saran dan kritik yang sifatnya membangun. Peneliti berharap semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 23 Maret 2018

Annisia Dwi A

DAFTAR ISI

MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Kontribusi Penelitian	9
1. Kontribusi Akademis.....	9
2. Kontribusi Praktis	9
E. Sistematika Pembahasan	9

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris (Penelitian Terdahulu).....	11
B. Tinjauan Teoritis	17
1. Strategi <i>Outsourcing</i>	18
2. Strategi <i>Core Competency</i>	23
3. <i>Organizational Performance</i>	25
C. Hubungan Antar Variabel	29
1. Hubungan Pengaruh Penerapan Strategi <i>Outsourcing</i> terhadap <i>Organizational Performance</i>	29
2. Hubungan Pengaruh Penerapan Strategi <i>Core Competency</i> terhadap <i>Organizational Performance</i>	31
3. Hubungan Pengaruh Penerapan Strategi <i>Outsourcing</i> dan Strategi <i>Core</i> <i>Competency</i> terhadap <i>Organizational Performance</i>	32
D. Model Konsep dan Hipotesis	32

1. Model Konsep	32
2. Model Hipotesis	35

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	37
B. Lokasi Penelitian	38
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran.....	39
1. Konsep.....	39
2. Variabel Penelitian	41
3. Definisi Operasional	41
4. Skala Pengukuran	46
D. Populasi dan Sampel	47
1. Kerangka Sampel	48
2. Teknik Pengambilan Sampel.....	49
3. Ukuran Sampel	49
E. Metode Pengumpulan Data	50
1. Jenis Data	50
2. Teknik Pengumpulan Data	51
F. Uji Validitas dan Reliabilitas	52
1. Uji Validitas	52
2. Uji Reliabilitas.....	52
3. Hasil Uji Validitas	53
4. Hasil Uji Reliabilitas	56
G. Metode Analisis Data.....	57
1. Metode Deskriptif	57
2. Metode Kuantitatif	57
3. Metode Analisis Regresi Linier Berganda	60
4. Uji Hipotesis.....	61

BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Perusahaan	64
1. Sejarah Perusahaan.....	64
2. Visi PT Bank Central Asia.....	65
3. Misi PT Bank Central Asia	66
4. Motto dan Tata Nilai PT Bank Central Asia.....	67
5. Entitas Anak PT Bank Central Asia	68

6. Produk Perbankan PT Bank Central Asia	68
7. Kantor Daerah PT Bank Central Asia KCU Madiun	68
8. Struktur Organisasi PT Bank Central Asia KCU Madiun	69
9. Pengembangan Karyawan Tenaga <i>Outsourcing</i> dan <i>Core Competency</i> Perusahaan	75
B. Gambaran Umum Responden	76
1. Usia Responden	77
2. Jenis Kelamin Responden	77
3. Pendidikan Responden	77
4. Lama Bekerja Responden	78
C. Gambaran Variabel yang Diteliti	78
1. Distribusi Frekuensi Variabel Strategi <i>Outsourcing</i> (X_1)	78
2. Distribusi Frekuensi Variabel Strategi <i>Core Competency</i> (X_2)	84
3. Distribusi Frekuensi Variabel Organizational Performance (Y)	88
D. Asumsi-asumsi Klasik Regresi	92
1. Uji Normalitas	92
2. Uji Multikolinieritas	93
3. Uji Heteroskedastisitas	95
E. Analisis Regresi Linier Berganda	96
1. Persamaan Regresi	96
2. Koefisien Determinasi (R^2)	98
3. Pengujian Hipotesis	99
F. Pembahasan	101
1. Pengaruh Variabel Penerapan Strategi <i>Outsourcing</i> dan Strategi <i>Core Competency</i> terhadap <i>Organizational Performance</i>	101
2. Pengaruh Variabel Penerapan Strategi <i>Outsourcing</i> terhadap <i>Organizational Performance</i>	103
3. Pengaruh Variabel Penerapan Strategi <i>Core Competency</i> terhadap <i>Organizational Performance</i>	105
BAB V. PENUTUP	
A. Kesimpulan	107
B. Saran	109
DAFTAR PUSTAKA	110
DAFTAR LAMPIRAN	115

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1: <i>Mapping</i> Tinjauan Empiris	15
Tabel 3.1: Variabel, Indikator, dan <i>Item</i>	43
Tabel 3.2: <i>Instrument Skala Likert</i>	47
Tabel 3.3: Uji Validitas Variabel	55
Tabel 3.4: Uji Reliabilitas Variabel	56
Tabel 4.1: Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	76
Tabel 4.2: Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	77
Tabel 4.3: Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	77
Tabel 4.4: Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	78
Tabel 4.5: Distribusi Frekuensi Variabel Penerapan Strategi <i>Outsourcing</i> (X ₁) ..	79
Tabel 4.6: Distribusi Frekuensi Variabel Penerapan Strategi <i>Core Competency</i> (X ₂).....	85
Tabel 4.7: Distribusi Frekuensi Variabel <i>Organizational Performance</i> (Y)	88
Tabel 4.8: Hasil Uji Normalitas	92
Tabel 4.9: Hasil Uji Multikolinieritas	94
Tabel 4.10: Rekapitulasi Hasil Regresi	97

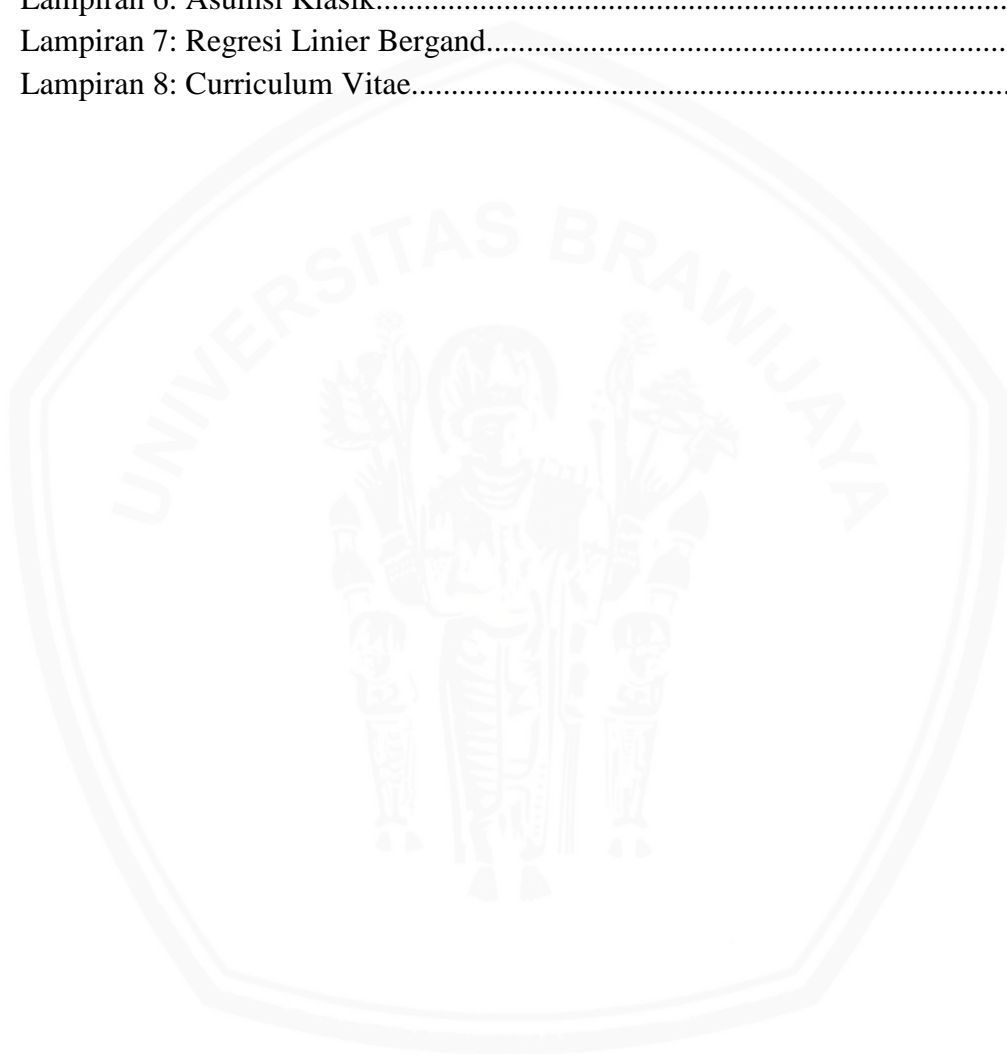
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi	27
Gambar 2.2: Model Konsep	34
Gambar 2.3: Model Hipotesis	50
Gambar 4.1: Struktur Organisasi PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun	69
Gambar 4.2: P-P Plot	93
Gambar 4.3: Uji Heteroskedastisitas.....	95



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Keterangan Selesai Riset.....	115
Lampiran 2: Kuisioner Penelitian.....	116
Lampiran 3: Data Jumlah Karyawan <i>Outsourcing</i> BCA KCU Madiun.....	122
Lampiran 4: Frekuensi Jawaban Responden.....	123
Lampiran 5: Uji Validitas dan Reliabilitas.....	131
Lampiran 6: Asumsi Klasik.....	135
Lampiran 7: Regresi Linier Bergand.....	138
Lampiran 8: Curriculum Vitae.....	140



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi, perkembangan teknologi, dan perilaku konsumen telah menciptakan persaingan ketat dalam dunia bisnis. Hal itu mengharuskan sebuah perusahaan untuk mencari cara baru dan merancang strategi yang tepat untuk menyesuaikan proses bisnisnya dengan lingkungan yang semakin ketat tersebut. Dalam lingkungan bisnis seperti ini, suatu perusahaan tidak dapat menjalankan aktivitasnya sendiri tanpa bekerja sama dengan perusahaan lain. Jika suatu perusahaan mencoba menjalankan aktivitas bisnis dalam *value chain* nya sendiri maka perusahaan akan kesulitan mengelola sumber dayanya dan berakibat tidak dapat fokus pada bisnis intinya sehingga sulit untuk mengharapkan peningkatan kinerja perusahaan.

Suatu strategi yang menekankan kerja sama dengan perusahaan lain dan relevan dengan kondisi lingkungan bisnis saat ini adalah strategi *outsourcing*. Strategi ini menekankan pada upaya perusahaan untuk menyerahkan pelaksanaan aktivitas pendukung *non core activities* kepada pihak lain di luar perusahaan yang lebih ahli di bidang itu. Dengan menerapkan strategi *outsourcing*, perusahaan tidak direpotkan oleh aktivitas pendukung sehingga dapat memusatkan perhatiannya pada aktivitas inti atau *core activities* yang menciptakan keunggulan bagi perusahaan dibanding pesaingnya. Dengan spesialisasi, *economies of scale* dan kemampuan teknologi yang dimilikinya, perusahaan lain dapat melakukan aktivitas tertentu dengan biaya yang lebih

rendah dan lebih berkualitas sehingga menguntungkan bagi perusahaan (Anderson dan Weitz 1986; Williamson 1989; Chalos 1995 dalam Mintzberg dan Quinn (1996: 63)). Doig *et al.*, (2001) dengan tegas menyatakan bahwa *outsourcing* dapat menjadi cara yang strategis untuk meningkatkan kinerja dan memaksimalkan nilai perusahaan.

Outsourcing bukanlah hal yang baru khususnya bagi akuntan manajemen. Sebagai penyedia informasi akuntansi untuk pengambilan keputusan manajemen, akuntan melakukan analisis *differential cost* untuk menentukan apakah sumber daya tertentu akan dibuat sendiri di dalam perusahaan (*make*) atau dibeli dari perusahaan lain (*buy*). Konsep itu selama ini dikenal dengan “*make or buy decision*”. Dengan perubahan lingkungan bisnis yang menciptakan persaingan yang semakin ketat, pilihan untuk membuat atau membeli tidak hanya didasarkan atas biaya atau *cost* semata tetapi juga didasarkan atas hal-hal strategis yang memaksa perusahaan untuk melihat secara lebih cermat keluar perusahaan dan sekaligus ke dalam perusahaan. Kualitas yang lebih baik karena kompetensi pemasok yang lebih unggul dan teralihnya investasi perusahaan untuk *core activities* merupakan pertimbangan strategis dalam memutuskan perolehan sumber daya saat ini.

Dengan demikian, “*make or buy decision*” telah berkembang menjadi “*insourcing or outsourcing*” dan akan memberikan manfaat bagi perusahaan jika diterapkan secara strategis atau menjadi bagian dari strategi dan bukan hanya sekedar alat (*tool*) bagi perusahaan. Doig *et al.*, (2001) mendukung pernyataan ini dengan mengatakan bahwa jika *outsourcing* tidak diterapkan

secara strategis maka kemungkinan besar tidak akan memberi hasil apapun bagi perusahaan. Satu hal penting yang harus diperhatikan dalam menerapkan strategi *outsourcing* adalah hanya menyerahkan kepada pihak luar aktivitas yang bukan merupakan kunci keunggulan perusahaan atau yang merupakan *non core activities* (Wheelen dan Hunger 2002:167).

Seberapa baik sebuah perusahaan dapat mencapai tujuan dan sasaran mereka, baik dari segi finansial maupun non-finansial merupakan inti dari kinerja sebuah perusahaan (Li, B. Ragu-Nathan, T. S. Ragu-Nathan, dan Rao, 2006). Kinerja perusahaan itu sendiri merupakan hasil sesungguhnya atau *output* yang dihasilkan sebuah perusahaan yang kemudian diukur dan dibandingkan dengan hasil atau *output* yang diharapkan (Jahanshahi, Rezaei, Nawaser, Ranjbar, dan Pitamber, 2012). Perusahaan perlu untuk lebih fokus pada kekuatan internal mereka yang berbeda untuk memberikan nilai tambah bagi pelanggan, kemampuan diferensiasi, dan pengembangan yang kuat, dengan kata lain untuk lebih mengandalkan pada *core competency* mereka (Prahalad dan Hamel, 1990). Para ahli telah mengakui akan pentingnya konsep *core competency* dengan menyarankan penggunaan model *core competency* untuk mempertahankan keunggulan bersaing (Hafeez, Zhang, dan Malak, 2002). *Core competency* yang dipandang sebagai sumber pengetahuan yang unik untuk mendefinisikan dan memecahkan masalah, dapat membentuk sebuah dasar dari keunggulan bersaing suatu perusahaan (Srivastava, 2005), yang kemudian akan memicu kinerja perusahaan (Bani-Hani dan Faleh, 2009).

Oleh karena itu, Quinn dan Hilmer (1994) dalam Mintzberg dan Quinn (1996: 63) mengatakan bahwa agar dapat memberikan hasil maksimal bagi perusahaan, strategi *outsourcing* sebaiknya dikombinasikan dengan strategi *core competency*. Artinya, bersamaan dengan penerapan strategi *outsourcing* yang menyerahkan *non core activities* kepada pihak lain maka perusahaan juga harus bertindak lebih maksimal dengan menerapkan strategi *core competency* yaitu dengan membangun dan mengembangkan kompetensi inti yang menjadi keunggulan perusahaan serta memfokuskan sumber dayanya untuk mencapai kompetensi itu. Kompetensi dapat berupa keahlian, pengetahuan, sistem, proses, aktivitas, sumber daya, atau hal lainnya.

Tujuan perusahaan akan dapat tercapai melalui kinerja yang dihasilkan oleh karyawan, selain itu kinerja yang baik dari karyawan akan menentukan prestasi kerja perusahaan. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia di sebuah perusahaan harus dapat mengelola karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan inovatif dengan meningkatkan strategi perusahaan melalui strategi *outsourcing* dan strategi *core competency*.

Penelitian yang dilakukan oleh divisi riset PPM Manajemen tahun 2008 terhadap 44 perusahaan dari berbagai industri, terdapat lebih dari 50% perusahaan di Indonesia menggunakan jasa *outsourcing*, yaitu sebesar 73%, sedangkan sebanyak 27% tidak menggunakan jasa *outsourcing* dalam operasional di perusahaannya. Dari 73% perusahaan yang menggunakan jasa *outsourcing* diketahui 5 alasan menggunakan *outsourcing* yaitu agar perusahaan dapat fokus terhadap *core business* (33,75%), untuk menghemat

biaya operasional (28,75%), *turnover* karyawan menjadi rendah (15%), modernisasi dunia usaha dan lainnya, masing-masing sebesar 11,25%.

PT Bank Central Asia merupakan perseroan terbatas yang bergerak di bidang perbankan. PT Bank Central Asia menjadi bank swasta terbesar di Indonesia. Bank ini didirikan oleh Sudono Salim pada 21 Februari 1957. Bank ini mampu bertahan hingga sekarang meski pernah dihantam krisis moneter di tahun 1998. PT Bank Central Asia kemudian diselamatkan oleh pemerintah, setelah kinerjanya pulih kembali, bank ini didivestasi dan pada 2002 jatuh ke tangan Farindo yang merupakan konsorium Farallon Capital Management bersama Grup Djarum.

Penelitian ini akan dilakukan pada PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun. PT Bank Central Asia bertekad untuk memenuhi komitmen dan menjaga kepercayaan nasabah serta stakeholder lainnya. Bank tersebut makin kokoh untuk mewujudkan cita-cita “Senantiasa di Sisi Anda” dan memiliki visi menjadi bank pilihan utama andalan masyarakat yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia. BCA berusaha memberi layanan dan solusi terbaik untuk nasabah dengan produk dan layanan perbankan yang dibutuhkan.

Alasan pemilihan topik penelitian ini dikarenakan peran dari manajemen sumber daya manusia di dalam perusahaan yang mempunyai andil dalam menciptakan sumber daya yang unggul. Berdasarkan data dan laporan yang diperoleh penulis dari Laporan Tahunan PT Bank Central Asia tahun 2016, maka untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya,

PT Bank Central Asia memfokuskan diri pada program pengembangan sumber daya manusia untuk membangun kompetensi individu dan organisasi, dan terus menyempurnakan program-program pengembangan sumber daya manusia yang sejalan dengan perkembangan lingkungan usaha dan kebutuhan bank. Aspek pelatihan karyawan dan penyesuaian struktur organisasi akan difokuskan dalam mendukung kinerja perusahaan danantisipasi atas kebutuhan bisnis perusahaan yang senantiasa berkembang. Secara keseluruhan, berdasarkan data yang diperoleh dari Laporan Tahunan BCA tahun 2016, sampai dengan akhir tahun 2016, BCA (tidak termasuk anak perusahaan) mempekerjakan 25.073 orang di seluruh unit operasinya.

Pemilihan lokasi penelitian dalam penelitian ini yaitu PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun dikarenakan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun mempunyai andil dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul. Terbukti dari kinerja perusahaan yang solid pada tahun 2016, yang ditandai dengan pertumbuhan dana pihak ketiga dan portofolio kredit, terjaganya rasio kredit bermasalah, peningkatan profitabilitas serta posisi likuiditas dan permodalan yang kokoh. Melalui pertumbuhan dana giro dan tabungan (*Current Accounts and Saving Accounts-CASA*) serta memanfaatkan peluang penghimpunan dana yang timbul dengan adanya program *tax amnesty* diharapkan dapat menjaga pertumbuhan dana pihak ketiga. PT Bank Central Asia juga menerapkan strategi untuk meningkatkan kualitas SDM dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Pada penelitian ini, peneliti menyoroti strategi

perusahaan untuk mengidentifikasi dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia didalam perusahaan khususnya yang berkaitan dengan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* serta *organizational performance*.

Cara pengukuran keberhasilan suatu fungsi dan proses yang dijalankan oleh perusahaan penyedia jasa *outsourcing* tidak lagi berdasarkan kinerja individu pekerja, tetapi berdasarkan target-target yang ditetapkan oleh perusahaan kepada perusahaan penyedia jasa *outsourcing*. PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perbankan dan menggunakan jasa karyawan *outsourcing* untuk membantu kinerja karyawan tetap agar lebih terkonsentrasi pada aktivitas inti perusahaan. Selain itu, jasa karyawan *outsourcing* juga mengurangi biaya operasional dalam hal pembayaran tenaga kerja dan lembur, pemberian layanan tepat waktu, dan peningkatan kinerja perusahaan.

Berdasarkan pemikiran dan fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Pengaruh Penerapan Strategi *Outsourcing* dan Strategi *Core Competency* terhadap *Organizational Performance* (Studi pada PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun)”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh antara Strategi *Outsourcing* (X_1) dan Strategi *Core Competency* (X_2) secara bersama-sama terhadap *Organizational*

Performance (Y) pada PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun?

2. Apakah terdapat pengaruh Strategi *Outsourcing* (X_1) terhadap *Organizational Performance* (Y) pada PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun?
3. Apakah terdapat pengaruh Strategi *Core Competency* (X_2) terhadap *Organizational Performance* (Y) PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah disebutkan, maka tujuan pada penelitian ini meliputi:

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh antara Penerapan Strategi *Outsourcing* (X_1) dan Strategi *Core Competency* (X_2) secara bersama-sama terhadap *Organizational Performance* (Y) pada Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh antara Strategi *Outsourcing* (X_1) terhadap *Organizational Performance* (Y) pada PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun.
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan Strategi *Core Competency* (X_2) terhadap *Organizational Performance* (Y) pada PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun.

D. Kontribusi Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi sebagai berikut:

1. Kontribusi Akademis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai literatur tambahan dan mendorong penelitian lebih lanjut untuk menambah pengetahuan pembaca mengenai pengaruh penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* terhadap *organizational performance*.

2. Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi sarana menambah dan menerapkan ilmu pengetahuan yang diperoleh penulis di perguruan tinggi serta mempertajam kemampuan pengamatan penulis. Kemudian hasilnya dapat menjadi bahan masukan dan referensi bagi organisasi untuk mendukung perencanaan dan pengembangan khususnya dengan harapan bila dukungan yang diberikan organisasi tersebut tinggi, perkembangan organisasi akan lebih baik.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan yang akan digunakan dalam penelitian ini secara sistematis tersusun sebagai berikut :

BAB I : Pendahuluan

Bab ini berisikan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika pembahasan skripsi.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab ini berisikan teori-teori sebagai dasar atau penunjang dalam penelitian ini yang terdiri dari tinjauan empiris, tinjauan teoritis sebagai dasar penelitian yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti, hubungan antar variabel, serta model konsep dan hipotesis penelitian.

BAB III : Metode Penelitian

Bab metode penelitian ini berisi tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, konsep variabel dan definisi operasional variabel, skala pengukuran, pengujian instrumen serta metode analisis data.

BAB IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini menguraikan gambaran umum PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun, tampilan data hasil penelitian, analisis dan pembahasan, pengujian hipotesis, serta pembahasan dari hasil penelitian.

BAB V : Penutup

Merupakan bab akhir yang berisi tentang simpulan secara umum dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya. Di samping itu juga disertakan saran yang dapat digunakan sebagai masukan dan dasar dalam penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

1. Burhany (2009)

Judul penelitian Burhany (2009) adalah “Pengaruh Penerapan Strategi *Outsourcing* dan *Strategy Core Competency* terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur efek dari strategi aplikasi *outsourcing* dan strategi kompetensi inti pada kinerja keuangan perusahaan. Penelitian ini dilakukan sembilan BUMN yang memiliki kantor pusat di Kota Bandung. Responden adalah wakil presiden dan kepala departemen perencanaan strategis dari perusahaan. Data analisis untuk menguji hipotesis adalah analisis regresi berganda dengan berolahraga software SPSS 12,0 untuk *Windows*.

Burhany (2009), penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan aplikasi strategi *outsourcing* dan strategi kompetensi inti berpengaruh positif dan signifikan terhadap semua indikator kinerja keuangan BUMN yang memiliki kantor pusat di Kota Bandung. Tapi, sebagian strategi aplikasi *outsourcing* telah berpengaruh signifikan hanya pada ROE dan NPM indikator namun memiliki efek yang tidak signifikan pada indikator ROA, sedangkan strategi kompetensi inti berpengaruh tidak signifikan pada semua indikator kinerja keuangan.

2. Sarifuzzaman (2012)

Judul penelitian Sarifuzzaman adalah “*Impact of Outsourcing on Company Performance: Study on a Local Public Limited Company in Bangladesh*”. Penelitian ini meneliti faktor - faktor yang mempengaruhi atau membuat keputusan membeli dari perusahaan terbatas setempat. Penelitiannya lebih spesifik mengacu pada pemikiran kompetensi inti untuk pengambilan keputusan sehubungan dengan *outsourcing* sebagai keputusan strategis diambil oleh manajemen puncak perusahaan.

Sarifuzzaman (2012), studi ini telah terbukti bahwa *outsourcing* menggabungkan berbagai macam keuntungan untuk organisasi yang mengarah ke sebuah kesimpulan bahwa *outsourcing* membawa banyak manfaat bagi organisasi. Satu kesimpulan yang dapat ditarik dari studi ini adalah bahwa keputusan *outsourcing*, sama seperti semua keputusan bisnis, adalah tergantung konteks.

3. Rahmawati (2016)

Judul penelitian Rahmawati adalah “Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan pada Universitas Lampung” Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Lampung. Penelitian ini adalah explanatory dengan metode pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan koesioner, dengan sampel 93 dari populasi 123 pegawai bagian keuangan Universitas Lampung. Pengambilan sampel menggunakan teknik

proforsional random sampling dengan rumus Isaac dan Michael. Data dianalisis menggunakan Metode Statistic Interval, melalui analisis Regresi Linear.

Rahmawati (2016), hasil penelitian diuji secara parsial ini menunjukkan bahwa kompetensi inti berpengaruh tetapi tidak signifikan, kompetensi manajerial tidak berpengaruh, dan kompetensi fungsional berpengaruh signifikan. Dari ketiga kompetensi, kompetensi fungsional/teknis lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai bagian keuangan pada Universitas Lampung. Sedangkan hasil uji secara simultan menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai bagian keuangan Universitas Lampung.

4. Boakye, Fofie dan Obeng (2016)

Judul penelitian ini adalah "*The Effect of Key Service Outsourcing Strategies on Organizational Performance (A Case Study of Commercial Banks in Ghana)*". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *outsourcing* terhadap eksekusi di Bank Komersial di Ghana.

Menurut Helena Boakye, Opoku-Fofie dan Obeng (2016), koefisien *Alpha Cronbach* digunakan untuk menguji kualitas yang tidak tergoayahkan dan dibedah dengan menggunakan wawasan deskriptif dan pengukuran inferensial. Penemuan tersebut menunjukkan bahwa *outsourcing* benar-benar meningkatkan pada pelaksanaan asosiasi, ia mengurangi biaya operasi, dan efisien.

5. Tariq, Bashir, Ghuzanafar dan Dar Ali (2016)

Judul penelitian ini adalah “*Outsourcing and Organizational Performance in Banking Sector of Punjabi*,”. Penelitian ini bertujuan untuk membahas dampak *outsourcing* pada kinerja organisasi di sektor perbankan di Punjab, Pakistan.

Studi penelitian ini menunjukkan bahwa keputusan untuk melakukan *outsourcing* secara signifikan meningkatkan kinerja. Tetapi tidak ada peningkatan signifikan yang diamati dalam profitabilitas dan kualitas kehidupan kerja. Perusahaan *Outsourcing* mengabdikan mereka dirilis dari modal *outsourcing* untuk meningkatkan kompetensi inti mereka. Karena tekanan kompetitif (pada harga), perusahaan *outsourcing* mengurangi margin keuntungan mereka. Itulah sebabnya mengapa tidak ada peningkatan yang signifikan dalam profitabilitas.

Tabel 2.1 Mapping Tinjauan Empiris

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1.	Dian Imanina Burhany (2009)	<i>Pengaruh Penerapan Strategi Outsourcing dan Strategy Core Competency terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan</i>	<i>Strategy Outsourcing, Strategy Core Competency, Financial Performance</i>	Aplikasi strategi <i>outsourcing</i> dan strategi kompetensi inti berpengaruh positif dan signifikan terhadap semua indikator kinerja keuangan BUMN yang memiliki kantor pusat di Kota Bandung.	Persamaan terlihat jelas pada metode pengumpulan data yang menggunakan kuisisioner namun peneliti juga menambahkan metode wawancara
2.	Md. Sarifuzzaman (2012)	<i>Impact of Outsourcing on Company Performance: Study on a Local Public Limited Company in Bangladesh</i>	<i>Core competency, organizational competency, outsourcing, DESCO, strategy, make-or-buy</i>	Studi ini telah terbukti bahwa <i>outsourcing</i> menggabungkan berbagai macam keuntungan untuk organisasi yang mengarah ke sebuah kesimpulan bahwa <i>outsourcing</i> membawa banyak manfaat bagi organisasi.	Perbedaan terlihat jelas pada metode penelitian menggunakan data sekunder atau melalui artikel, laporan tahunan, literatur maupun jurnal

Lanjutan Tabel 2.1

3.	Helena Mary Boakye, Isaac Opoku-Fofie dan Frank Obeng (2016)	<i>The Effects of Key Service Outsourcing Strategies on Organizational Performance (A Case Study of Commercial Banks in Ghana)</i>	<i>Outsourcing, organizational Performance, Banks, Business Deftness, Ghana</i>	Penemuan tersebut menunjukkan bahwa <i>outsourcing</i> benar-benar meningkatkan pada pelaksanaan asosiasi, ia mengurangi biaya operasi, dan efisien.	Perbedaan terlihat pada metode penelitian yaitu diarahkan pada desain ilustrasi penelitian oleh pemanfaatan terorganisir survei dikontrol pada tes ditandai.
4.	Erni Rahmawati (2016)	<i>Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Bagian Keuangan pada Universitas Lampung</i>	<i>Kompetensi, Kinerja Pegawai</i>	Hasil penelitian ini diuji secara parsial menunjukkan bahwa kompetensi inti berpengaruh tetapi tidak signifikan. hasil uji secara simultan menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan	Persamaan terlihat jelas pada metode penelitian pendekatan kuantitatif. teknik pengumpulan data menggunakan kuisisioner

Lanjutan Tabel 2.1

5.	Anum Tariq, Basit Bashir, Bilal Ghuzanafar, dan Muhammad Ali Dar (2016)	<i>Outsourcing and Organizational Performance in Banking Sector of Punjab, Pakistan</i>	<i>Outsourcing, organizational performance, banking, Pakistan</i>	Bahwa keputusan untuk melakukan <i>outsourcing</i> secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi	Persamaan terlihat jelas pada metode pengumpulan data yang menggunakan kuisioner
----	---	---	---	--	--

Sumber : Data diolah, 2017

B. Tinjauan Teoritis

1. Strategi *Outsourcing*

a. Konsep Strategi

Strategi adalah kombinasi dari keputusan himpunan dan tindakan yang dilihat dalam bentuk perumusan strategi, pelaksanaan, dan pengendalian rencana yang dirancang untuk mencapai visi, misi perusahaan dan kinerja jangka panjang organisasi. Strategi adalah penentuan tujuan dasar jangka panjang, objek, dan kinerja organisasi dan mengambil tindakan, keputusan, dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi (Hax dan Majluf, 2006). Johnson dan Scholes (2002) juga telah mendefinisikan strategi sebagai arah dan ruang lingkup suatu organisasi dalam jangka panjang, yang mencapai keuntungan bagi organisasi melalui konfigurasi sumber daya dalam menantang lingkungan, untuk memenuhi kebutuhan pasar dan pemenuhan harapan pemangku kepentingan. Quinn (1980) dalam Mintzberg *et al.*, 1988

mengemukakan bahwa strategi adalah pola atau rencana yang mengintegrasikan suatu tujuan utama organisasi, kebijakan dan urutan tindakan ke dalam keseluruhan kohesif.

Strategi adalah kecocokan antara sumber daya dan keterampilan organisasi dan peluang lingkungan serta risiko yang dihadapinya dan tujuan yang diinginkannya tercapai (Hofer dan Schendel, 1985). Hal ini dimaksudkan untuk memberikan arahan kegiatan dan arah organisasi. Karena keputusan strategis mempengaruhi cara organisasi menanggapi lingkungan mereka, tujuan strategi adalah menyediakan dan mengizinkan organisasi ke arah tujuan sementara dan menanggapi peluang serta ancaman di lingkungan. Tugas manajer adalah untuk menjamin kesuksesan dan karena itu kelangsungan hidup perusahaan yang mereka kelola. Strategi membantu organisasi mencapai kesuksesan baik dalam bisnis atau sebaliknya, kesuksesan dalam konteks ini mengacu pada realisasi tujuan yang diinginkan.

b. Pengertian *Outsourcing*

Sejak revolusi industri, perusahaan-perusahaan telah berusaha keras menemukan langkah terobosan untuk mendapatkan keuntungan kompetitif dan meningkatkan penjualan. Tipe umum perusahaan pada abad 20 adalah perusahaan besar terintegrasi yang dapat “memiliki, mengatur, dan mengontrol secara langsung” semua asetnya (Corbett, 1996, hal.14).

Outsourcing adalah proses mengontrak perusahaan luar untuk memberikan layanan yang sebelumnya dilakukan oleh staf. Dalam banyak kasus, *outsourcing* melibatkan transfer tanggung jawab manajemen untuk pengiriman layanan dan pola kepegawaian internal ke organisasi luar. Sub kontrak, kontrak keluar, pembesaran staf, fleksibel kepegawaian, penyewaan karyawan, jasa profesional, pemrograman kontrak, konsultasi, dan layanan kontrak adalah semua istilah yang mengacu pada *outsourcing* (Sarpin dan Weideman, 2009).

Sementara Hitt *et al.*, (2001) mengartikan *outsourcing* sebagai pembelian aktivitas pencipta dari *supplier* eksternal. Greaver II (1999: 3) menganggap *outsourcing* sebagai tindakan memindahkan sebagian aktivitas internal organisasi dan hak keputusan ke penyedia luar, sebagaimana tercantum dalam kontrak.

Outsourcing dapat didefinisikan sebagai penggunaan oleh satu perusahaan bisnis lain untuk melakukan tugas tertentu karena bisa melakukannya lebih murah atau efektif. *Outsourcing* secara tradisional digunakan terutama untuk perampingan dan pengurangan biaya pada perusahaan besar (Abraham dan Taylor, 2006).

Di perusahaan kecil, *outsourcing* dipandang terutama sebagai sarana untuk mengoptimalkan kapasitas dalam kondisi sumber daya yang terbatas. Namun, para ilmuwan saat ini menganjurkan agar *outsourcing* harus digunakan sebagai alat strategis untuk

memberikan dampak kuat pada pertumbuhan perusahaan dan stabilitas keuangan (Holcomb dan Hitt, 2007).

Menurut Griffin dan Ebert (2007), definisi dari strategi *outsourcing* adalah strategi membayar pemasok dan distributor untuk melaksanakan proses bisnis tertentu atau menyediakan barang atau sumber daya yang dibutuhkan. *Outsourcing* semakin menjadi strategi yang populer karena membantu perusahaan berfokus pada kegiatan inti mereka dan mencegah perusahaan terperosok pada kegiatan-kegiatan sekunder.

Bertumpu pada definisi *outsourcing* yang dikemukakan oleh para ahli, maka dapat dikatakan *outsourcing* adalah proses memindahkan bisnis tertentu kepada pihak ketiga atau pihak penyedia luar yang ditetapkan dalam kontrak. Hal itu dilakukan untuk membantu perusahaan berfokus pada kegiatan inti mereka dan mengurangi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Pada penelitian ini, penulis mengacu pada definisi Greaver II (1999) karena dianggap kuat untuk dijadikan pedoman dalam penelitian ini, bahwa strategi *outsourcing* adalah tindakan memindahkan sebagian aktivitas internal organisasi dan hak keputusan ke penyedia luar, sebagaimana tercantum dalam kontrak.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penerapan Strategi *Outsourcing*

Menurut Komang Priambada dan Agus Eka Maharta (2008), mengapa perusahaan melakukan *outsourcing* :

- 1) Fokus pada *core* bisnis
Dengan melimpahkan hal-hal operasional pada pihak lain (perusahaan *outsourcing*), perusahaan dapat meningkatkan fokus bisnisnya (*core business*).
- 2) Membagi risiko
Outsourcing membuat risiko operasional perusahaan dapat terbagi kepada pihak lain.
- 3) Pemanfaatan sumber daya perusahaan
Sumber daya perusahaan yang ada bisa dimanfaatkan untuk kebutuhan yang lain.
- 4) Mengurangi biaya
Mengurangi biaya pengeluaran (*capital expenditure*) karena dana yang sebelumnya dipergunakan untuk investasi, bisa difungsikan sebagai biaya operasional.
- 5) Mendapatkan tenaga kerja yang kompeten
Perusahaan dapat mempekerjakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkompeten, karena tenaga kerja yang disediakan oleh perusahaan *outsourcing* adalah tenaga yang sudah terlatih sehingga hampir pasti kompeten dalam bidangnya.

d. Tipe-tipe *Outsourcing*

Tipe-tipe *outsourcing* menurut Indrajit dan Djokopranoto dalam

Sunyoto (2013: 266-267) ialah :

- 1) *Contracting*
Contracting adalah bentuk penyerahan aktivitas perusahaan ada pihak ketiga yang paling sederhana dan merupakan bentuk yang paling lama. Biasanya menyangkut kegiatan yang sederhana atau jenis layanan tingkat rendah.
- 2) *Outsourcing*
Outsourcing adalah penyerahan aktivitas perusahaan pada pihak ketiga dengan tujuan untuk mendapatkan kinerja pekerjaan yang profesional. Oleh karena itu, pemilihan pemberi jasa yang menspesialisasikan dirinya pada jenis pekerjaan yang akan dikerahkan. Dengan demikian diharapkan bahwa kompetensi utamanya juga berada di jenis pekerjaan tersebut.
- 3) *Insourcing*
Insourcing adalah perusahaan mengambil atau menerima pekerjaan dari perusahaan lain dengan berbagai motivasi.
- 4) *Co-sourcing*
Co-sourcing adalah jenis hubungan pekerjaan dan aktivitas dimana hubungan antar perusahaan lebih erat dari sekedar hubungan *outsourcing* biasa.

5) *Benefit-based-relationship*

Benefit-based-relationship ialah hubungan *outsourcing* dimana sejak semula kedua belah pihak mengadakan investasi bersama, dengan pembagian pekerjaan tertentu. Maka kedua belah pihak akan saling mendukung dan saling ketergantungan satu sama.

e. Indikator Strategi *Outsourcing*

Penerapan strategi *outsourcing* diukur dengan tujuh indikator menurut Greaver II (1999) ialah:

1) Perencanaan *outsourcing*

Perencanaan *outsourcing* terdiri dari menentukan objek, pembentukan tim, perencanaan jadwal kegiatan dan perencanaan waktu kegiatan, pemilihan konsultan apabila diperlukan.

2) Pemilihan strategi

Kegiatan pemilihan strategi ini merupakan kegiatan yang sangat penting karena pemilihan strategi yang keliru dapat menimbulkan kegagalan atau sekurang-kurangnya ketidaklancaran dalam melakukan *outsourcing*, tetapi juga berlaku sebaliknya, yaitu bahwa pemilihan strategi yang tepat dapat memperlancar suksesnya *outsourcing*.

3) Analisis biaya

Analisis biaya adalah kegiatan pendataan biaya-biaya utama dari kegiatan yang di *outsource* kan, baik sebelum dan setelah *outsourcing*. Kemudian dilakukan analisis, apakah ada perbaikan atau tidak. Jika ada, cukup berarti atau tidak.

4) Pemilihan vendor atau rekanan jasa

Pemilihan penyedia layanan jasa (*service provider*) merupakan langkah selanjutnya dalam proses *outsourcing*. Hal-hal yang perlu dilakukan dalam tahapan ini adalah pencarian sumber penyedia layanan jasa, penentuan kualifikasi penyedia layanan jasa, dan terakhir pemilihan penyedia layanan jasa.

5) Negosiasi persyaratan

Tahap selanjutnya adalah pembicaraan mengenai jasa dan persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan oleh perusahaan dan yang dapat ditawarkan oleh pemberi jasa menuju titik persetujuan, dalam suatu proses negosiasi. Beberapa hal yang penting di negosiasikan dalam proses negosiasi, negosiasi mengenai prinsip-prinsip, merencanakan negosiasi, tatap muka, dan pembuatan kontrak.

6) Transisi sumber daya

Masalah transisi sumber daya pada garis besarnya dibagi menjadi dua, yaitu sumber daya peralatan dan sumber daya

manusia. Transisi yang pertama umumnya tidak banyak menimbulkan kesulitan dan secara relatif dapat dilakukan dengan mudah. Sementara jenis yang kedua jauh lebih sulit karena menyangkut manusia.

7) Pengelolaan hubungan

Pemberi dan penerima kerja mempunyai hubungan yang erat dan hubungan ini dapat berlangsung lama. Hubungan ini perlu dikelola dengan baik demi keuntungan kedua belah pihak. Pengelolaan hubungan ini perlu meliputi beberapa hal seperti memonitor kinerja dan memecahkan masalah yang mungkin timbul.

2. Strategi *Core Competency*

a. Pengertian *Core Competency*

Core competency adalah sumber diferensiasi bagi perusahaan yang memungkinkan mereka untuk membuat dan menawarkan produk, layanan, dan solusi yang unik bagi pelanggan (Smith, 2008). Kemampuan yang dimiliki sebuah perusahaan dapat dikategorikan sebagai kemampuan yang *core* (inti), hanya jika kemampuan tersebut dapat membedakan suatu perusahaan dari pesaingnya secara strategis (Leonard-Barton, 1992).

Core competency adalah pengetahuan perusahaan yang kolektif tentang bagaimana mengkoordinasi keterampilan produksi dan teknologi yang beragam (Prahalad dan Hamel, 1990). Sejalan dengan definisi tersebut, Fiol berpendapat bahwa *core competency* merupakan gabungan tertentu dari keterampilan dan sumber daya yang dimiliki perusahaan, serta cara sumber daya tersebut digunakan untuk memproduksi hasil (dalam Bani-Hani dan Faleh, 2009).

Core competency adalah sekelompok pengetahuan yang dimiliki perusahaan yang membedakan perusahaan tersebut, dan menciptakan keunggulan bersaing terhadap para kompetitornya (Agha, Alrubaiee, dan Jamhour, 2012). Hal ini diwujudkan melalui komunikasi, keterlibatan, dan komitmen yang kuat dari setiap anggota perusahaan untuk bekerja sama melewati batas-batas perusahaan (Bani-Hani dan Faleh, 2009).

Berdasarkan beberapa definisi *core competency* yang dikemukakan oleh para ahli, maka *core competency* adalah keterampilan dan sumber daya terbaik yang dihasilkan dari satu kelompok yang digunakan organisasi untuk bersaing dan menciptakan nilai bagi perusahaan.

Pada penelitian ini, penulis mengacu pada definisi teori menurut Agha, Alrubaiee, dan Jamhour (2012) karena dianggap kuat untuk dijadikan pedoman dalam penelitian ini, bahwa *core competency* adalah sekelompok pengetahuan yang dimiliki perusahaan yang membedakan perusahaan tersebut, dan menciptakan keunggulan bersaing terhadap para kompetitornya.

b. Indikator *Core Competency*

Dalam penelitian ini penulis fokus pada tiga indikator dari *core competency* dalam penelitian dan tulisan (Agha Alrubaiee, dan Jamhour, 2012). Ketiga indikator tersebut adalah :

- 1) Berbagi visi (*shared vision*),

- 2) Kerjasama (*cooperation*), dan
- 3) Pemberdayaan (*empowerment*).

Maka penelitian ini akan menggunakan ketiga indikator tersebut. Visi yang dibagikan memberikan gambaran yang jelas, sama, dan spesifik mengenai keadaan di masa depan yang diharapkan. Berbagi visi dapat memberitahu setiap individu tentang apa yang menjadi ekspektasi perusahaan, hasil apa yang menjadi ukuran, atau teori apa yang digunakan dalam operasi. Kerjasama merupakan faktor lain yang memiliki peran sama pentingnya dalam pengembangan *core competency* (Agha, Alrubaiee, dan Jamhour, 2012). Pemberdayaan adalah konsep dasar dari kerjasama di mana sekelompok orang secara bersama-sama melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu yang mungkin tidak dapat dicapai ketika mereka bekerja sendirian (Soles, 2010).

2. *Organizational Performance*

a. *Pengertian Organizational Performance*

Organisasi dibentuk agar berjalan, berkembang, memberi hasil nyata, dan tetap bertahan untuk terus menjalankan kegiatannya. Tentulah ini semua dibantu oleh individu-individu di dalam organisasi tersebut. Setiap individu yang berperan, harus memberi sumbangsih kinerja terhadap organisasi. Kinerja dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari suatu proses tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber tertentu yang

digunakan (*input*). Selanjutnya, kinerja juga merupakan hasil dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan tertentu organisasi. Dalam kerangka organisasi terdapat hubungan antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja organisasi (*organization performance*).

Menurut Keban, menyebutkan bahwa kinerja (*performance*) dalam organisasi didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil “*the degree of accomplishment*” atau kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara berkesinambungan (Keban, 2003:43).

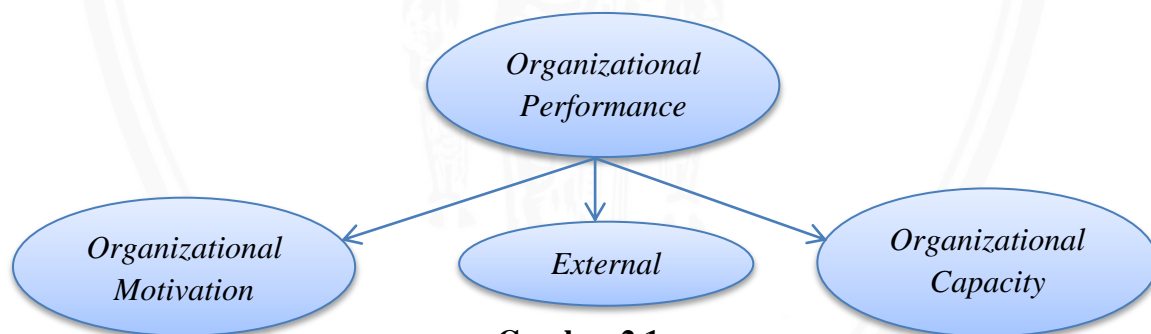
Menurut Steers, pengertian *organizational performance* adalah tingkat yang menunjukkan seberapa jauh pelaksanaan tugas dapat dijalankan secara aktual dan misi organisasi tercapai (Steers, 2003:67).

Performance adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun, 2006:25).

Menurut Baban Sobandi, *organizational performance* merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact* (Sobandi, 2006:176).

Berbagai pendapat diatas dapat menggambarkan bahwa kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat, tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Jadi, dapat dipahami bahwa kinerja organisasi adalah seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan program/ kebijakan/ visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

b. Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Performance*



Gambar 2.1
Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi
Sumber : Lusthaus, 1999:46

Faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah :

- 1) Lingkungan Eksternal, dimensi kunci yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi adalah lingkungan eksternal yang terdiri dari

lingkungan administratif, aturan, kebijakan, budaya sosial, ekonomi, teknologi.

- 2) Motivasi Organisasi, hal yang memotivasi organisasi adalah sejarah, misi, budaya, insentif atau imbalan.
- 3) Kapasitas Organisasi, terdiri dari :
 - a) Strategi kepemimpinan
 - b) Sumber daya manusia
 - c) Manajemen keuangan
 - d) Proses organisasi
 - e) Program manajemen
 - f) Infrastruktur
 - g) Rantai institusional

c. Dimensi *Organizational Performance*

Ada berbagai cara untuk menentukan dan mengukur kinerja sebuah perusahaan. Tetapi para peneliti telah meninjau bahwa ukuran kinerja perusahaan yang saat ini paling sering digunakan dalam penelitian adalah kinerja keuangan, kinerja operasional, dan kinerja berbasis pasar (Jahanshahi, Rezaei, Nawaser, Ranjbar, dan Pitamber, 2012; Li, B. Ragu-Nathan, T. S. Ragu-Nathan, dan Rao, 2006; Ventrakaman dan Ramanujam, 1986).

Kinerja keuangan sebuah perusahaan dapat diukur berdasarkan tingkat pengembalian atas penjualan (*return on sales*), profitabilitas, pertumbuhan penjualan, perbaikan produktivitas kerja, dan perbaikan biaya produksi (Prieto dan Revilla, 2006). Variabel-variabel yang menunjukkan bagaimana kinerja sebuah perusahaan dari sisi non-keuangan dapat juga disebut dengan ukuran kinerja

operasional (Carton, 2004). Kinerja operasional dapat diukur dengan menggunakan pengukuran seperti pangsa pasar (*market share*), peluncuran produk baru, kualitas produk/jasa, efektivitas pemasaran, dan kepuasan pelanggan (Carton, 2004; Carton dan Hofer, 2006; Venkatraman dan Ramanujam, 1986). Pengukuran berbasis pasar hanya dapat digunakan pada perusahaan-perusahaan publik. Maka dalam kondisi yang demikian, kombinasi dari pengukuran kinerja keuangan dan kinerja operasional cukup untuk merepresentasikan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Carton, 2004). Kinerja perusahaan akan diukur menggunakan dua dari tiga variabel di atas, yaitu kinerja keuangan dan kinerja operasional.

C. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Pengaruh Penerapan Strategi *Outsourcing* terhadap *Organizational Performance*

Outsourcing dapat meningkatkan kinerja organisasi bila diterapkan sebagai strategi organisasi. Proses bisnis *outsourcing* bisa meningkatkan daya saing perusahaan. Selanjutnya Quinn dan Hilmer (1995) menyatakan bahwa *outsourcing* yang berhasil bukanlah sekedar sebuah keputusan. *Outsourcing* harus merupakan suatu strategi yang dihasilkan dari analisis kekuatan dan kelemahan di dalam perusahaan serta peluang dan ancaman dari luar perusahaan. Hal ini sejalan dengan Doig *et al.*, (2001) yang menyatakan bahwa jika *outsourcing* tidak

diterapkan secara strategis maka kemungkinan besar tidak akan memberi hasil apapun bagi perusahaan.

Dengan menerapkan strategi *outsourcing* perusahaan akan memperoleh manfaat yang mengarah pada peningkatan kinerja keuangan. Peningkatan kinerja keuangan tersebut berasal dari penurunan biaya dan peningkatan penjualan. Penurunan biaya diperoleh dari pemanfaatan struktur biaya vendor yang rendah, berkurangnya biaya tetap (*fixed cost*), dan teralihnya risiko bisnis (teknologi, peraturan, keuangan) kepada vendor sehingga perusahaan menjadi lebih efisien. Peningkatan penjualan diperoleh dari kualitas pekerjaan vendor yang lebih baik sehingga memberikan kontribusi terhadap kualitas produk secara keseluruhan yang pada akhirnya akan meningkatkan penjualan.

Dengan meminimalkan biaya, organisasi bisa mencapai tujuan terkait ekonomi mereka dan ini meningkatkan kinerja organisasinya. *Outsourcing* menarik bagi manajemen senior karena meningkatkan beberapa dimensi kinerja organisasi. Menurut Logan *et al.*, (2004) agen *outsourcing* yang tahu bagaimana mengelola proses dapat meningkatkan kinerja perusahaan mereka dan mencapai tingkat kepuasan yang tinggi dengan hasilnya. Fokus ini dapat memperbaiki hasil dengan membiarkan perusahaan menjadi lebih efektif, lebih inovatif dan lebih terampil sehingga tidak hanya meningkatkan kinerja keuangan perusahaan tetapi juga meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

2. Hubungan Pengaruh Penerapan Strategi *Core Competency* terhadap *Organizational Performance*

Prahalad dan Hamel (1990) menyatakan bahwa dengan perubahan pasar yang semakin cepat, tugas manajemen adalah menciptakan organisasi yang mampu membuat produk yang memiliki fungsi menarik atau menciptakan produk yang dibutuhkan konsumen bahkan yang belum pernah terbayangkan. Dalam jangka pendek, daya saing perusahaan berasal dari harga atau kualitas produk, namun dalam jangka panjang daya saing berasal dari kemampuan menghasilkan produk-produk yang tidak terantisipasi oleh pesaing. Untuk itu dibutuhkan *core competency*.

Dengan *core competency*, perusahaan memiliki keunggulan yang bertahan dalam jangka panjang karena keunggulan tersebut sulit ditiru oleh pesaing sehingga peluang untuk memenangkan persaingan dan mendapatkan keuntungan menjadi lebih besar. Hal ini sejalan dengan Markides dan Williamson dalam Campbell dan Luchs (1997: 119) yang menyatakan bahwa di dunia yang dinamis, hanya perusahaan yang mampu terus membangun aset strategis baru dengan lebih cepat dan lebih murah daripada pesaing mereka akan mendapatkan keuntungan lebih dari jangka panjang. Kompetensi inti memiliki peran penting dalam proses ini.

3. Hubungan Pengaruh Penerapan Strategi *Outsourcing* dan Strategi *Core Competency* terhadap *Organizational Performance*

Quinn dan Hilmer (1995) menyatakan bahwa manfaat yang diperoleh dengan mengombinasikan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* sangat signifikan karena dengan penerapan kedua strategi ini secara bersama-sama manajer dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui: Maksimalisasi tingkat pengembalian sumber daya internal dengan memfokuskan investasi dan kekuatan perusahaan pada apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan secara lebih baik; Pengembangan *core competency* yang menciptakan halangan (*barriers*) terhadap pesaing yang ada sekarang dan yang akan masuk sehingga melindungi keunggulan strategis perusahaan di pasarnya; Pemanfaatan ketersediaan pemasok yang memiliki investasi, inovasi, dan spesialisasi yang lebih baik yang jika dilakukan sendiri oleh perusahaan mungkin akan lebih mahal dan sulit; Pengurangan risiko, pemangkasan siklus produksi, investasi yang lebih rendah, dan penciptaan respon yang lebih baik terhadap pelanggan.

D. Model Konsep dan Model Hipotesis

1. Model Konsep

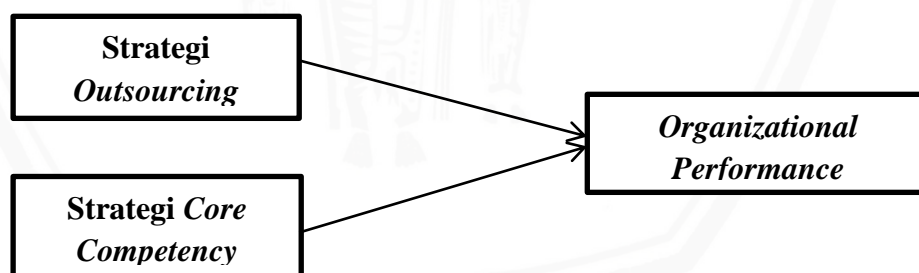
Uma Sekaran dalam bukunya *Business Research*, 1992 dalam (Sugiyono, 2010) mengemukakan bahwa, kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka

berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi, secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Bila dalam penelitian ada variabel moderator dan intervening, maka juga perlu dijelaskan, mengapa variabel itu ikut dilibatkan dalam penelitian. Pertautan antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk paradigma penelitian. Oleh karena itu pada setiap penyusunan paradigma penelitian harus didasarkan pada kerangka berfikir (Sugiyono, 2010:60).

Outsourcing adalah praktik umum di antara organisasi swasta dan publik yang merupakan hal utama dalam elemen strategi bisnis. Banyak organisasi sekarang melakukan *outsourcing*. Organisasi mungkin berharap bisa mencapai berbagai manfaat sukses *outsourcing*, meski ada risiko signifikan dari kegagalan *outsourcing*.

Di era globalisasi dan tuntutan persaingan dunia usaha yang ketat, serta perekonomian yang tidak stabil. Hal ini sangatlah penting dan harus diperhatikan oleh perusahaan untuk menjaga dan memelihara karyawan yang memiliki kinerja dan prestasi yang baik untuk perkembangan dan kemajuan perusahaan. Keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang didasari visi dan misi organisasi itu sendiri. Persaingan dalam dunia bisnis antar perusahaan membuat perusahaan harus berkonsentrasi pada rangkaian proses atau aktivitas penciptaan produk dan jasa yang terkait dengan kompetensi utamanya. Dengan adanya konsentrasi terhadap kompetensi inti dari perusahaan, akan dihasilkan

sejumlah produk dan jasa yang memiliki kualitas dan daya saing di pasaran. Kondisi ini secara tidak langsung menuntut perusahaan untuk melakukan beberapa upaya dalam meminimalisir hal-hal yang dapat mengancam perkembangan atau kemajuan perusahaan. Penggunaan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* memungkinkan perusahaan lebih fokus dalam kegiatan utamanya dan tidak perlu melakukan upaya-upaya lain sebagaimana mengelola karyawan tetap seperti sistem karir, penggajian, dan lain sebagainya terkait dengan manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan landasan teori yang menjelaskan bahwa penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* berpengaruh terhadap *organizational performance*. Maka pada gambar dijelaskan bahwa strategi *outsourcing* dapat berpengaruh pada *organizational performance* melalui variabel strategi *core competency* terlebih dahulu seperti pada gambar berikut :



Gambar 2.2
Model Konsep

Sumber : Tinjauan Teoritis, 2017

Dalam penelitian ini, variabel independen (X_1) adalah Penerapan Strategi *Outosurcing* dan (X_2) Penerapan Strategi *Core Competency*

sedangkan *Organizational Performance* (Y) sebagai variabel dependennya.

2. Model Hipotesis

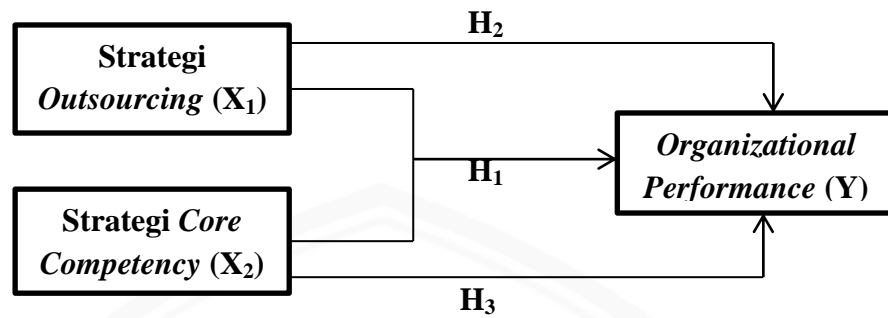
Hipotesis dapat diartikan sebagai suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul (Suharsimi Arikunto, 2010:110) Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis yang diajukan sebagai jawaban terhadap rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₁: Terdapat pengaruh yang signifikan antara Strategi *Outsourcing* (X₁) dan Strategi *Core Competency* (X₂) secara bersama-sama terhadap *Organizational Performance* (Y).

H₂: Terdapat pengaruh yang signifikan antara Strategi *Outsourcing* (X₁) terhadap *Organizational Performance* (Y).

H₃: Terdapat pengaruh yang signifikan antara Strategi *Core Competency* (X₂) terhadap *Organizational Performance* (Y).

Berdasarkan model konsep dan hipotesis penelitian tersebut dapat diturunkan model hipotesis sebagai berikut :



Gambar 2.3
Model Hipotesis
Sumber: Tinjauan Teoritis, 2017

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Prof. Dr. S. Hadibroto, dalam *Methods Research*, mengemukakan bahwa Research menurut kata-katanya dapat diartikan sebagai suatu usaha untuk mencari sesuatu yang baru atau menambah kepada sesuatu yang telah diketahui. *Research* (penelitian) dapat pula diartikan sebagai pengumpulan keterangan-keterangan untuk menemukan suatu kebenaran secara ilmiah berdasarkan pemeriksaan yang original dengan hasil berupa fakta-fakta prinsip. Jadi *methods research* dapat diartikan sebagai suatu usaha yang sifatnya sistematis dan obyektif dengan maksud untuk memperoleh atau mengumpulkan keterangan-keterangan (*information*) yang teliti dan secara efisien.

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, jenis metode penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* (penelitian penjelasan). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* terhadap kinerja organisasi, dan juga terdapat variabel-variabel serta pengujian hipotesis. Menurut Singarimbun (2006 : 5): “Apabila untuk data yang sama peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan penelitian pengujian hipotesis atau *explanatory research* (penelitian penjelasan)”. Dengan demikian pemilihan jenis penelitian ini memiliki

kesesuaian tujuan penelitian yang ada dasarnya menjelaskan pengaruh penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* terhadap *organizational performance*.

Alasan digunakannya *explanatory research* (penelitian penjelasan) ini adalah karena terdapat hipotesis yang akan diuji kebenarannya atau untuk mengetahui apakah suatu variabel disebabkan atau dipengaruhi oleh variabel lainnya. Berdasarkan penjelasan tersebut diketahui bahwa dalam penelitian ini diketahui pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel yang diteliti pada pimpinan dan kepala bagian PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun. Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat yang digunakan peneliti untuk melakukan penelitian. Penelitian ini akan dilaksanakan pada pimpinan semua bidang dan kepala bagian perencanaan strategis (*corporate strategy*) di PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun yang beralamat di Jalan Jenderal Sudirman 79-81 Kota Madiun, Jawa Timur. Alasan peneliti melakukan penelitian di PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun karena PT Bank Central Asia merupakan salah satu bank swasta ternama di Indonesia yang berorientasi tidak hanya pada nasabah semata, tetapi juga bertekad untuk tetap mempertahankan posisi sebagai salah satu pilar penting perekonomian di Indonesia. PT Bank Central Asia juga bertekad untuk berusaha mencapai hasil yang maksimal dengan cara dan kualitas yang

terbaik, ditunjukkan dengan fokus pada kegiatan inti serta kerja sama tim untuk mencapai satu tujuan. Pertimbangan lain dari lokasi penelitian ini adalah penerapan strategi *oustourcing* bagian *cleaning service*, satpam, *driver* dan lain-lain yang sudah lama diterapkan sehingga penelitian ini nantinya diharapkan mampu memberikan gambaran lebih lanjut bagi pihak manajemen PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun mengenai pengaruh penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* terhadap *organizational performance*.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Konsep adalah sejumlah pengertian atau karakteristik, yang dikaitkan dengan peristiwa, objek, kondisi situasi dan perilaku tertentu. Konsep adalah pendapat abstrak yang di generalisasi dari fakta tertentu (Davis dan Cosenza, 1999 dalam Kuncoro, 2009). Konsep diciptakan dengan menggolongkan dan mengelompokkan objek-objek tertentu yang mempunyai ciri-ciri yang sama. Konsep dalam penelitian ini adalah :

a. Konsep Strategi *Outsourcing*

Inilah konsep strategi *outsourcing* untuk jangka panjang dan gambaran yang lebih besar. Ide dasar di balik strategi *outsourcing* adalah menciptakan keuntungan dengan membiarkan penyedia dari luar dan spesialis untuk mengambil alih operasi dan pengelolaan fungsi yang diberikan. Keuntungan semacam itu mungkin datang dalam bentuk yang berbeda seperti memperbaiki *bottom line* perusahaan, dengan

mengurangi berbagai biaya operasional dan meningkatkan fleksibilitas untuk inovasi tanpa harus berinvestasi terlalu banyak dalam pelatihan dan infrastruktur modal (Mella dan Pellicelli, 2012).

b. Konsep Strategi *Core Competency*

Menurut (Cheng *et al.*, 2014) *core competency*, adalah esensi dari bagaimana perusahaan memberikan nilai proposisi yang mereka katakan bahwa para pelanggan dan karyawan lebih suka produk atau operasi untuk pesaing. Strategi *core competency* yang paling efektif adalah fokus pada beberapa kegiatan atau keahlian yang penting untuk pelanggan. Dengan demikian perusahaan dapat membuat dan mempertahankan kemampuan terbaik di dunia yang fleksibel untuk inovasi masa depan.

c. Konsep *Organizational Performance*

Konsep kinerja organisasi berasal dari konsep efisiensi dan efektivitas. Organisasi bisnis harus menghasilkan produk dan layanan yang tepat dan menggunakan beberapa masukan jika ingin memiliki kekuatan yang kuat pada kinerja organisasi (Cheng, 2011). Kinerja organisasi dapat diukur dengan menganalisis kinerja perusahaan dibandingkan dengan tujuan dan sasaran perusahaan. Berdasarkan tiga hasil utama, yaitu kinerja keuangan, kinerja pasar dan kinerja operasional. Penelitian pada kinerja organisasi harus mencakup beberapa ukuran kinerja, seperti pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, dan profitabilitas.

2. Variabel Penelitian

Variabel adalah sesuatu yang dapat membedakan atau mengubah nilai (Kuncoro, 2009). Sugiyono (2013) menyebutkan bahwa variabel merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Variabel yang digunakan dalam penelitian terdiri atas dua macam, yaitu : variabel terikat (*dependent variable*) atau variabel yang tergantung pada variabel lainnya, dan variabel bebas (*independent variable*) atau variabel yang tidak bergantung pada variabel lainnya. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- a. Variabel terikat (*dependent variable*), yaitu *organizational performance*
- b. Variabel bebas (*independent variable*), yaitu penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency*.

3. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah meletakkan arti pada suatu variabel dengan cara menetapkan keinginan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel itu. Pengertian operasional variabel ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi :

- a. Strategi *Outsourcing*

Greaver II (1999) karena dianggap kuat untuk dijadikan pedoman dalam penelitian ini, bahwa strategi *outsourcing* adalah

outsourcing sebagai tindakan memindahkan sebagian aktivitas internal organisasi dan hak keputusan ke penyedia luar, sebagaimana tercantum dalam kontrak. Penerapan strategi *outsourcing* diukur dengan tujuh indikator menurut Greaver II (1999) ialah:

- 1) Perencanaan *outsourcing*
- 2) Pemilihan strategi
- 3) Analisis biaya
- 4) Pemilihan vendor atau rekanan jasa
- 5) Negosiasi persyaratan
- 6) Transisi sumber daya
- 7) Pengelolaan hubungan

b. Strategi *Core Competency*

Core competency adalah sekelompok pengetahuan yang dimiliki perusahaan yang membedakan perusahaan tersebut, dan menciptakan keunggulan bersaing terhadap para kompetitornya (Agha, Alrubaiee, dan Jamhour, 2012). Penerapan strategi *core competency* diukur oleh (Agha, Alrubaiee, dan Jamhour, 2012) melalui 3 indikator. Ketiga indikator tersebut adalah:

- 1) Berbagi visi (*shared vision*)
- 2) Kerjasama (*cooperation*)
- 3) Pemberdayaan (*empowerment*)

c. *Organizational Performance*

Menurut Baban Sobandi, kinerja organisasi merupakan sesuatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input*, *output*, *outcome*, *benefit*, maupun *impact* (Sobandi, 2006:176).

Beberapa pendekatan dalam penelitian ini untuk mengukur sejauh mana strategi *outsourcing* berpengaruh terhadap *organizational performance* terbagi menjadi 2, yaitu kinerja keuangan menurut (Prieto dan Revilla, 2006) dan kinerja operasional menurut (Carton *et al.*, 2004).

1) Kinerja keuangan

- a) *Return on sales*
- b) Profitabilitas
- c) Pertumbuhan penjualan
- d) Perbaikan produktivitas kerja
- e) Perbaikan biaya produksi

2) Kinerja operasional

- a) Pangsa pasar (*market share*)
- b) Peluncuran produk baru
- c) Kualitas produk atau jasa
- d) Efektivitas pemasaran
- e) Kepuasan pelanggan

Dari penjelasan diatas dapat dibuat tabel tentang konsep variabel indikator dan item yang akan dijelaskan pada tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3.1. Konsep, Variabel, Indikator, Item

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Strategi <i>Outsourcing</i>	Penerapan Strategi <i>Outsourcing</i> (X ₁)	Perencanaan <i>outsourcing</i>	- Menentukan objek - Pembentukan tim - Perencanaan jadwal dan waktu kegiatan	Greaver II (1999)

Lanjutan tabel 3.1

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Strategi <i>Outsourcing</i>	Penerapan Strategi <i>Outsourcing</i> (X ₁)	Pemilihan strategi	- Menentukan kompetensi utama - Memilah strategi yang tepat dan yang tidak tepat	Greaver II (1999)
		Analisis biaya	- Pendataan biaya-biaya utama yang akan di <i>outsource</i> - Melakukan analisis perbaikan	
		Pemilihan vendor atau rekanan jasa	- Pencarian sumber penyedia layanan jasa - Penentuan kualifikasi penyedia layanan jasa - Pemilihan penyedia layanan jasa	
		Negosiasi persyaratan	-Negosiasi mengenai prinsip-prinsip - Perencanaan negosiasi - Tatap muka - Pembuatan kontrak	

Lanjutan tabel 3.1

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Strategi <i>Outsourcing</i>	Penerapan Strategi <i>Outsourcing</i> (X ₁)	Transisi sumber daya	- Sumber daya peralatan - Sumber daya manusia	Greaver II (1999)
		Pengelolaan hubungan	- Memonitor kerja - Memecahkan masalah yang timbul	
Strategi <i>Core Competency</i>	Penerapan Strategi <i>Core Competency</i> (X ₂)	Visi (<i>Vision</i>)	- Arah kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin - Spesifik mengenai keadaan di masa depan yang diharapkan	Agha, Alrubaiee, dan Jamhour (2012)
		Kerja sama (<i>cooperation</i>)	- Saling berkoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi - Memberikan kontribusi kepada perusahaan	
		Pemberdayaan (<i>empowerment</i>)	- Memberdayakan karyawan - Mendengarkan saran dari karyawan/orang lain di sekitarnya	
<i>Organizational Performance</i> (Y)	Kinerja Keuangan	<i>Return on sales</i>	- Mampu mencapai tingkat pengembalian terhadap penjualan sesuai target perusahaan	Prieto dan Revilla, (2006)
		Profitabilitas	- Mencapai keuntungan sesuai target perusahaan	

Lanjutan tabel 3.1

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
<i>Organizational Performance</i> (Y)	Kinerja Keuangan	Pertumbuhan penjualan	- Pertumbuhan penjualan meningkat	Prieto dan Revilla, (2006)
		Perbaikan produktivitas kerja	-Menghasilkan produk sesuai target setiap harinya	
		Perbaikan biaya produksi	-Mencapai biaya yang ditargetkan atau lebih rendah	
	Kinerja Operasional	Pangsa pasar (<i>market share</i>)	- Mencapai pangsa sesuai pasar	Carton <i>et al.</i> , (2004)
		Kualitas produk atau jasa	- Menawarkan produk atau jasa sesuai dengan persepsi pelanggan	
		Peluncuran produk baru	-Memperkenalkan produk baru di saat yang tepat	
		Efektivitas pemasaran	- Mampu mencakup seluruh lingkup pangsa pasar dengan sumber daya yang minimum	
		Kepuasan pelanggan	- Memenuhi kebutuhan pelanggan	

Sumber : Tinjauan Teoritis, 2017

4. Skala Pengukuran

Skala pengukuran merupakan kesempatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bisa digunakan akan hasilnya menghasilkan data kuantitatif. Maksud dari skala pengukuran ini untuk mengklasifikasikan variabel yang akan diukur supaya tidak terjadi

kesalahan dalam menentukan analisis data untuk penelitian selanjutnya. Skala pengukuran yang digunakan penulis dalam penelitian ini ialah skala *likert*. Menurut Sugiyono (2013) skala *likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Melalui skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item *instrument* yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

Tabel 3.2 Instrumen Skala *Likert*

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Cukup Setuju (CS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono, 2013

Selanjutnya dari keseluruhan nilai yang dikelompokkan, peneliti akan menjumlahkan seluruh skor yang diperoleh kemudian dilakukan perhitungan untuk mencari pengaruh antar variabel.

D. Populasi dan Sampel

Populasi mengacu pada seperangkat individu (atau objek) yang didefinisikan dengan baik yang memiliki kesamaan karakteristik yang dapat diamati yang sedang diteliti (Mugenda, 2003).

Sasaran populasi mengacu pada semua anggota, kumpulan orang, peristiwa, atau objek yang sebenarnya. Penelitian ini menggeneralisasi hasil

hipotetis penelitian. Untuk penelitian ini, target populasinya adalah pimpinan pada semua bidang dan kepala bagian perencanaan strategis (*corporate strategy*) PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun yang terdiri dari 4 Kantor Cabang Pembantu, yaitu PT Bank Central Asia Kantor Cabang Pembantu Ngawi, PT Bank Central Asia Kantor Cabang Pembantu Magetan, PT Bank Central Asia Kantor Cabang Pembantu Ponorogo, dan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Pembantu Caruban. Menurut Manajemen Sumber Daya Manusia PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun, ada 32 responden.

Sampel mengacu pada subset dari populasi yang mewakili karakteristik dari populasi. Seorang peneliti harus dapat membuat kesimpulan yang dapat disimpulkan secara umum mengenai parameter populasi dari statistik sampel (Saunders, Lewis dan Thornhill, 2012).

Pemilihan sampel dalam penelitian ini memperhatikan :

1. Kerangka Sampel

Kerangka sampel ini mengacu pada daftar dari mana calon responden tertarik atau juga dikenal sebagai populasi pekerja. Menurut Saunders *et al.*, (2012), kerangka *sampling* adalah daftar lengkap individu atau objek dari mana sampel harus ditarik, yang secara umum harus memiliki karakteristik tertentu yang mewakili keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini, kerangka *sampling* adalah pimpinan pada semua bidang dan kepala bagian perencanaan strategis (*corporate strategy*) PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun yang

terdiri dari 4 Kantor Cabang Pembantu, yaitu PT Bank Central Asia Kantor Cabang Pembantu Ngawi, PT Bank Central Asia Kantor Cabang Pembantu Magetan, PT Bank Central Asia Kantor Cabang Pembantu Ponorogo, dan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Pembantu Caruban.

2. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel adalah metode ilmiah atau lebih tepatnya pemilihan unit *sampling* yang akan menawarkan perkiraan yang diperlukan dengan margin ketidakpastian terkait. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *non probability sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Penentuan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan khusus sehingga layak dijadikan sampel.

3. Ukuran sampel

Ukuran sampel mengacu pada jumlah sebenarnya dari responden yang akan mewakili populasi yang diteliti (Blumberg *et al.*, 2008). Ukuran sampel mengacu pada jumlah sebenarnya dari responden yang akan mewakili populasi yang diteliti (Blumberg *et al.*, 2008). Jumlah populasi pada penelitian ini adalah 32 orang, oleh karena itu semua anggota populasi dijadikan sampel.

E. Metode Pengumpulan Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002) menyebutkan bahwa data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama tanpa melalui perantara dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang sedang diteliti. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengisian kuesioner. Kuesioner diperoleh dari responden melalui pertanyaan mengenai hal yang berhubungan dengan pengaruh penerapan strategi *outsourcing*, dan strategi *core competency* terhadap *organizational performance*.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak lain atau secara tidak langsung yang digunakan untuk melengkapi data primer dalam menyusun laporan penelitian. Menurut Indriantoro dan Supomo (2002) data sekunder akan digunakan sebagai sumber-sumber pendukung penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari organisasi atau perusahaan yang bersangkutan, serta sumber-sumber tercetak di mana data tersebut telah dikumpulkan oleh pihak lain sebelumnya. Misalnya berasal dari buku, laporan perusahaan, jurnal, internet yang berhubungan dengan strategi

outsourcing, strategi *core competency* dan *organizational performance*.

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Kuesioner

Menurut Sekaran dalam Sugiyono (2013) kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang memberikan seperangkat pernyataan tertulis kepada responden. Kuesioner yang digunakan peneliti adalah bersifat tertutup yaitu kuesioner yang disajikan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga responden tinggal memberikan tanda centang (✓) pada kolom atau tempat yang sesuai. Teknik ini memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan. Kuesioner akan disebarakan kepada pimpinan pada semua bidang dan kepala bagian perencanaan strategis (*corporate strategy*) PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun berdasarkan sampel yang telah ditentukan. Hasil jawaban tersebut nantinya akan digunakan untuk mengukur pengaruh penerapan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* terhadap *organizational performance*.

b. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dokumentasi adalah dengan melakukan pencatatan dokumen-dokumen perusahaan tentang

informasi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, misalnya mengenai sejarah, struktur organisasi perusahaan, tugas dan wewenang dari setiap personil, dan jumlah seluruh karyawan PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun.

F. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut Ghazali (2016). Jadi uji validitas digunakan untuk dapat mengungkap kevalidan data dari variabel secara tepat dalam sebuah penelitian. Uji validitas dilakukan dengan rumus korelasi *product moment* yang dikemukakan oleh Sugiyono (2013) dikatakan valid apabila koefisien korelasi (r) ≤ 3 .

Rumus Uji Validitas :

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan :

r_{xy} : koefisien korelasi
 x : skor jawaban setiap item
 y : skor total
 n : jumlah sampel

2. Uji Reliabilitas

Menurut Ghazali (2016), uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Lebih lanjut Ghazali (2016) mengatakan bahwa suatu kuesioner dikatakan reliabel

atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atas stabil dari waktu ke waktu. Untuk menghitung alat ukur itu reliabel atau tidak dalam penelitian ini, maka teknik yang digunakan adalah teknik *Cronbach's Alpha* yang dikemukakan oleh Sugiyono (2013) dikatakan reliabel apabila *cronbach's alpha* di atas 0,6 yang rumusnya sebagai berikut :

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(\frac{1 - \sum \sigma b^2}{\sigma^2 t} \right)$$

Keterangan :

r : realibilitas instrumen

k : banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma b^2$: jumlah varians butir

$\sigma^2 t$: varians total

3. Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian, khususnya yang menggunakan kuisioner dalam memperoleh data. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyangkut pemahaman mengenai keabsahan antara konsep dan kenyataan empiris. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu *instrument*. Sebuah *instrument* dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas *instrument* menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Pengujian validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing faktor atau variabel dengan total faktor atau variabel tersebut dengan menggunakan korelasi (r) *product moment*.

Kriteria pengujian untuk menerima atau menolak hipotesis adanya pernyataan yang valid atau tidak dapat dilakukan dengan:

$H_0 : r = 0$, tidak terdapat data yang valid pada tingkat kesalahan (α) 5%.

$H_1 : r \neq 0$, terdapat data yang valid pada tingkat kesalahan (α) 5%.

Hipotesa nol (H_0) diterima apabila $r_{hitung} < r_{tabel}$, demikian sebaliknya hipotesa alternatif (H_1) diterima apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS versi 20.0 dengan menggunakan korelasi *product moment* menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam tabel 3.3 sebagai berikut:

Tabel 3.3 Uji Validitas Variabel

Item	r Hitung	Sig.	r Tabel	Keterangan
X _{1.1}	0.558	0.001	0.3	Valid
X _{1.2}	0.692	0.000	0.3	Valid
X _{1.3}	0.584	0.000	0.3	Valid
X _{1.4}	0.759	0.000	0.3	Valid
X _{1.5}	0.583	0.000	0.3	Valid
X _{1.6}	0.518	0.002	0.3	Valid
X _{1.7}	0.596	0.000	0.3	Valid
X _{1.8}	0.547	0.001	0.3	Valid
X _{1.9}	0.669	0.000	0.3	Valid
X _{1.10}	0.694	0.000	0.3	Valid
X _{1.11}	0.727	0.000	0.3	Valid
X _{1.12}	0.623	0.000	0.3	Valid
X _{1.13}	0.533	0.002	0.3	Valid
X _{1.14}	0.542	0.001	0.3	Valid
X _{1.15}	0.520	0.002	0.3	Valid
X _{1.16}	0.605	0.000	0.3	Valid
X _{1.17}	0.505	0.003	0.3	Valid
X _{1.18}	0.604	0.000	0.3	Valid
X _{2.1}	0.850	0.000	0.3	Valid
X _{2.2}	0.826	0.000	0.3	Valid
X _{2.3}	0.850	0.000	0.3	Valid
X _{2.4}	0.838	0.000	0.3	Valid
X _{2.5}	0.728	0.000	0.3	Valid
X _{2.6}	0.728	0.000	0.3	Valid
Y ₁	0.754	0.000	0.3	Valid
Y ₂	0.740	0.000	0.3	Valid
Y ₃	0.774	0.000	0.3	Valid
Y ₄	0.681	0.000	0.3	Valid
Y ₅	0.644	0.000	0.3	Valid
Y ₆	0.640	0.000	0.3	Valid
Y ₇	0.665	0.000	0.3	Valid
Y ₈	0.623	0.000	0.3	Valid
Y ₉	0.469	0.007	0.3	Valid
Y ₁₀	0.729	0.000	0.3	Valid

Sumber : Data Primer Diolah (2018)

Dari Tabel 3.3 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. r item pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ($\alpha = 0.05$) yang berarti tiap-tiap item variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa item-item tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

4. Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kemantapan, keajegan dan ketepatan suatu alat ukur atau uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Arikunto menjelaskan tentang reliabilitas sebagai berikut :

“Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik “

Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel (handal).

Tabel 3.4 Uji Reliabilitas Variabel

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Strategi <i>Outsourcing</i> (X_1)	0,896	Reliabel
2	Strategi <i>Core Competency</i> (X_2)	0,889	Reliabel
3	<i>Organizational Performance</i> (Y)	0,861	Reliabel

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Dari Tabel 3.4 diketahui bahwa nilai dari *alpha cronbach* untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

G. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah :

1. Metode Deskriptif

Analisis ini digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskriptifkan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan variabel Penerapan Strategi *Outsourcing*, Strategi *Core Competency*, dan *Organizational Performance* dengan jalan mendistribusikan item-item dari masing-masing variabel.

2. Metode Kuantitatif

Metode kuantitatif, yaitu analisis data yang bertujuan untuk mengetahui *organizational performance* pada PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun yang dipengaruhi oleh strategi *outsourcing* dan strategi *core competency*.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah pengujian pada variabel penelitian dengan model regresi, apakah dalam variabel dan model regresinya terjadi kesalahan. Untuk mendapatkan model regresi yang baik harus terbebas dari penyimpangan data yang terdiri dari Multikolinearitas, Normalitas, dan Heteroskedastisitas. Berikut macam-macam uji asumsi klasik:

1) Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel-variabel bebas (Ghozali, 2001). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel bebas saling berkorelasi, maka variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas sama dengan nol. Dalam penelitian ini teknik untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas didalam model regresi adalah melihat dari nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*, dan nilai *tolerance*. Apabila nilai *tolerance* mendekati 1, serta nilai VIF disekitar angka 1 serta tidak lebih dari 10, maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinearitas antara variabel bebas dalam model regresi (Santoso, 2000).

2) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat, variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau penyebaran data statistik pada sumbu diagonal dari grafik distribusi normal (Ghozali, 2001). Pengujian normalitas dalam penelitian ini digunakan dengan melihat normal *probability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari data normal.

Sedangkan dasar pengambilan keputusan untuk uji normalitas data adalah (Ghozali, 2001):

- a) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b) Jika data menyebar jauh dari diagonal dan/atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari satu

pengamatan ke pengamatan yang lain (Ghozali, 2001). Cara mendeteksinya adalah dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *Scatterplot* antara SRESID dan ZPRED, dimana sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu x adalah residual ($Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$) yang telah di *standardized* (Ghozali, 2001).

Sedangkan dasar pengambilan keputusan untuk uji heteroskedastisitas adalah (Ghozali, 2001):

- a) Jika ada pola tertentu, seperti titik yang ada membentuk pola tertentu teratur (bergelombang, melebur kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b) Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Metode Analisis Regresi Linier Berganda

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif analisis data. Untuk memudahkan analisis, kuesioner pertama dikodekan sesuai masing-masing variabel dalam setiap pertanyaan penelitian. Pengodean melibatkan penetapan nilai numerik ke variabel non-numerik untuk meminimalkan margin kesalahan dan menjamin akurasi selama entri data (Collis dan Hussey, 2013). Setelah data coding dan masuk ke dalam perangkat lunak analisis, statistik deskriptif digunakan untuk

menganalisis data. Menurut Denscombe (2012), statistik deskriptif hanyalah sebuah proses mengubah data mentah menjadi tabel, grafik, distribusi frekuensi dan persentase yang merupakan bagian yang sangat vital dalam memahami data. Perangkat lunak komputer adalah alat yang disukai untuk analisis data. Baik korelasi Pearson maupun Multiple Analisis Regresi digunakan untuk menguji hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Model Regresi :

$$Y_{op} = \alpha + \beta_1 (X_1) + \beta_2 (X_2) + E$$

Dimana variabel didefinisikan sebagai:

Y_{op} : Kinerja organisasi
 α : Konstanta
 X_1 : Penerapan strategi *outsourcing*
 X_2 : Penerapan strategi *core competency*
 $\beta_1 - \beta_2$: Koefisien regresi
 E : Batas toleransi kesalahan

4. Uji Hipotesis

a. Uji t (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk menguji koefisien regresi secara parsial atau untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat. Rumus yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan atas pendapat Sugiyono (2010:184), yaitu sebagai berikut:

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Sumber : Sugiyono (2010:184)

Keterangan :

t = nilai uji t

r = Koefisien korelasi

r^2 = koefisien determinasi

$n-2$ = derajat kebebasan distribusi student

Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut :

- 1) Jika signifikan $t \leq \text{sig. } \alpha (0,05)$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini berarti secara parsial ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 2) Jika signifikan $t \leq \text{sig. } \alpha (0,05)$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, hal ini berarti secara parsial tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

b. Uji Simultan (Uji f)

Uji f ini digunakan untuk dapat menguji hipotesis secara simultan antara variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat dalam model regresi berganda. Signifikan koefisien regresi berganda dapat diuji menggunakan uji r dengan tingkat kepercayaan 95% atau $\alpha=0,05$ dengan rumus menurut Sugiyono (2008:192).

$$F = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Sumber : Sugiyono (2008:192)

Keterangan :

$F = F_{\text{hitung}}$ yang selanjutnya dibandingkan dengan F_{tabel}

R^2 = Koefisien korelasi yang telah ditentukan

k = Jumlah variabel independen

n = Jumlah anggota sampel

Ketentuan penerimaan atau penolakan hipotesis adalah sebagai berikut:

- 1) Jika signifikan $F \leq \text{sig. } \alpha (0,05)$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini berarti secara simultan ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.
 - 2) Jika signifikan $F \geq \text{sig. } A (0,05)$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, hal ini berarti secara simultan tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.
- c. Koefisien Determinasi (R^2)

Setelah diketahui besarnya koefisien korelasi, tahap selanjutnya adalah mencari nilai dari koefisien determinasi. Koefisien determinasi ini dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$Kd = r^2 \times 100\%$$

Sumber : Sugiyono (2008:257)

Keterangan :

Kd : Koefisien determinasi

r^2 : Koefisien korelasi

Untuk membantu dalam pengolahan data maka penulis menggunakan program aplikasi komputer yaitu program SPSS 17.0 *for windows* dan program Microsoft Excel 2010 sebagai alat bantu dalam mengolah data tersebut.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

BCA resmi berdiri pada tanggal 21 Februari 1957 di tengah-tengah situasi perbankan swasta nasional yang sudah mulai berkembang sejak tahun 1954.

BCA mulai benar-benar berkembang pada tahun 1974. Tokoh-tokoh seperti Sudomo Salim yang merupakan pendiri Grup Salim, dan juga Mochtar Riady, yang di kemudian hari mengendalikan Grup Lippo miliknya, adalah orang-orang yang berjasa dalam membesarkan BCA. Di samping peran mereka, dua anak Presiden Soeharto, yakni Sigit Harjojudanto dan Siti Hardijanti Hastuti juga turut ambil bagian dalam kepemilikan saham BCA.

Pada tahun 1977, BCA telah memperoleh izin untuk beroperasi sebagai bank devisa. BCA juga selanjutnya berhasil melampaui Panin Bank yang saat itu merupakan bank paling top di Indonesia. Dalam hal pengembangan produk, BCA adalah bank pertama di Indonesia yang mengelola dan mengedarkan kartu kredit. Produk kartu kredit ini dikelola oleh *BCA Card Center* yang didirikan pada tahun 1979. BCA melanjutkan peranannya dalam memelopori transaksi keuangan non tunai di Indonesia, melalui peluncuran kartu ATM BCA.

Memasuki era 1980-an BCA telah menjadi salah satu bank swasta terbesar di Indonesia di bawah pimpinan duo Abdullah Ali dan Mochtar Riady. Hal penting yang dilakukan manajemen saat itu adalah membenahi organisasi dan sistem kerja BCA. Pada masa-masa ini juga, BCA melakukan ekspansi hingga ke luar negeri seperti Hongkong, Singapura, Amerika Serikat. Pada periode 1980-an inilah lahir dua kebijakan deregulasi perbankan yang sangat penting, yaitu Paket Kebijakan Oktober 1988 (Pakto 1988).

2. Visi PT Bank Central Asia

“ Bank Pilihan Utama Andalan Masyarakat, yang berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia”.

Pemahaman atas Visi BCA, yaitu :

Dengan visi tersebut BCA bercita-cita menjadi Bank pilihan utama di Indonesia. Bank mengharapkan kegiatan perbankan yang ditawarkan dapat memberikan *service excellence* dan pengalaman yang baik kepada nasabah. Hal ini harus diwujudkan dalam bentuk kesiapan prasarana, sistem dan prosedur, kemampuan dan sumber daya manusia, dan budaya perusahaan. BCA diharapkan dapat menjadi bank yang memiliki *brand awareness*, *brand loyalty* dan *brand recommendation* yang tinggi dalam pandangan nasabah.

Tidak hanya itu, BCA juga ingin menjadi institusi andalan masyarakat luas karena sangat peduli lingkungan dan masyarakat sekitar, BCA adalah bank yang peduli pada peningkatan taraf hidup masyarakat,

keseimbangan ekosistem pendidikan, bantuan korban bencana alam dan bantuan pengembangan tempat ibadah.

Hal lain yang diharapkan terwujud adalah BCA menjadi bank dengan tata kelola yang baik dan juga berperan sebagai pilar penting perekonomian Indonesia, sehingga BCA akan menjadi bagian dari pembangunan ekonomi Indonesia.

3. Misi PT Bank Central Asia

- a. Membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan.
- b. Memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah.
- c. Meningkatkan nilai *francais* dan nilai *stakeholder* BCA.

Pemahaman atas Misi BCA, yaitu :

- a. Membangun institusi yang unggul di bidang penyelesaian pembayaran dan solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perseorangan, mempunyai arti bahwa BCA membangun institusi yang unggul untuk pembayaran segala bidang yang meliputi seluruh aktivitas pembayaran dalam bisnis perbankan.
- b. Memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi

nasabah, memiliki arti bahwa BCA memahami beragam kebutuhan nasabah secara utuh sesuai dengan kebutuhan nasabah.

- c. Meningkatkan nilai *francais* dan nilai *stakeholder* BCA, memiliki arti luas meliputi totalitas nilai perusahaan baik *tangible* maupun *intangible values*. Sedangkan nilai bagi *stakeholder* berarti mencerminkan fleksibilitas BCA dalam mengakomodasi kepentingan berbagai pihak.

4. Motto dan Tata Nilai PT Bank Central Asia

Dalam usaha memberikan pelayanan yang memuaskan dan menumbuhkan rasa percaya bagi masyarakat terhadap PT Bank Central Asia, maka telah ditetapkan motto PT Bank Central Asia adalah “SMART” yang secara singkat dapat dijabarkan sebagai “Sigap-Menarik-Antusias-Ramah-Teliti” atau yang secara lengkap dijabarkan sebagai :

- Sigap dalam melayani kebutuhan nasabah
- Menarik penampilan dan menjaga kesopanan
- Antusias membantu dan produktif
- Ramah dan mengucapkan salam
- Teliti dalam pekerjaan

Tata nilai PT Bank Central Asia yaitu :

- Fokus pada nasabah (*Costumer focus*)
Memahami, mendalami, dan memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara terbaik.
- Integritas (*Integrity*)
Jujur, tulus, dan lurus. Nasabah memilih bank yang dipercaya. Kepercayaan dibangun melalui tindakan yang mencerminkan integritas dan etika bisnis yang tinggi secara konsisten.
- Kerjasama Tim (*Teamwork*)
Tim adalah himpunan orang yang memiliki pertalian khas, komitmen, tata cara, dan sinergi untuk mencapai satu tujuan.

- Berusaha mencapai yang terbaik (*Continous Pursuit of Excellence*)
Senantiasa melakukan yang terbaik dengan cara dan kualitas terbaik.

5. Entitas Anak PT Bank Central Asia

Laporan keuangan PT Bank Central Asia merupakan laporan keuangan konsolidasi dari Bank BCA dan entitas anak. Entitas anak dari PT Bank Central Asia adalah sebagai berikut:

- PT BCA *Finance*
- BCA *Finance Limited*
- PT Bank BCA Syariah
- PT BCA Sekuritas
- PT Asuransi Umum BCA (*BCA Insurance*)
- PT Central Sentosa *Finance* (*CS Finance*)
- PT Asuransi Jiwa BCA (*BCA Life*)

6. Produk Perbankan PT Bank Central Asia

Produk perbankan Bank BCA, yaitu sebagai berikut:

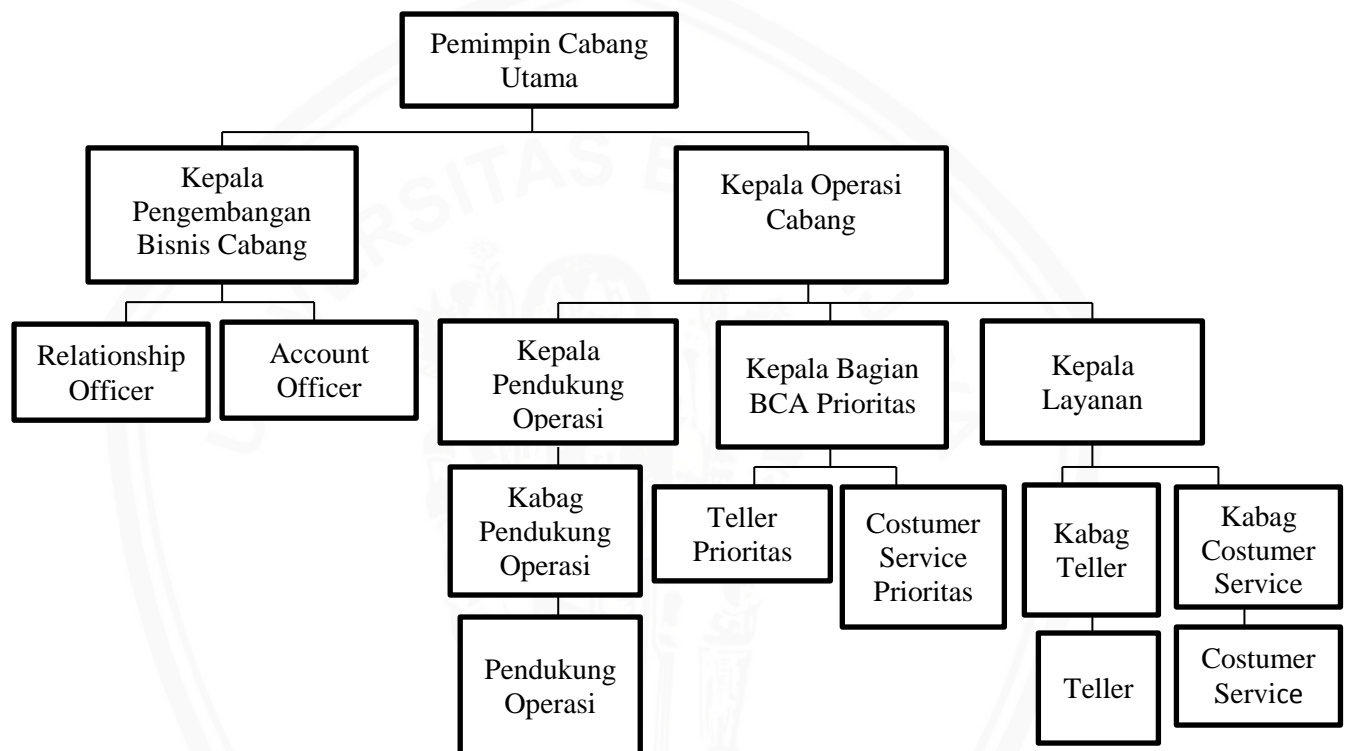
- Tahapan (Tabungan hari depan)
- Tahapan Xpresi 35
- Tahapan Gold
- Tapres
- Simpanan Pelajar
- TabunganKu
- BCA Dollar
- Deposito Berjangka

7. Kantor Daerah PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun

PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun terletak di Jalan Panglima Sudirman 79-81 Madiun. PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun merupakan salah satu kantor yang berada di wilayah Regional Jawa Timur yaitu kantor wilayah kota Malang. PT Bank Central Asia KCU Madiun resmi berdiri pada tanggal 21 Mei 1990

dan saat ini membawahi 4 kantor cabang pembantu di area karesidenan Madiun yaitu PT Bank Central Asia Kantor Cabang Pembantu Ponorogo, KCP Caruban, KCP Magetan, dan KCP Ngawi.

8. Struktur Organisasi PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun

Berikut akan diuraikan lebih rinci mengenai *job description* dari struktur organisasi PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun :

a. Pemimpin Cabang Utama

- 1) Bertanggung jawab sebagai wakil Direksi Pusat untuk menjalankan perusahaan di cabang.

- 2) Bertanggung jawab untuk memberikan laporan kemajuan cabang kepada Direksi Pusat termasuk laporan keuangan cabang.
 - 3) Menjalankan Program Perusahaan untuk cabang tersebut dan mengejar target.
 - 4) Bertugas memimpin kantor cabang ditempat kedudukannya dan bertindak atas nama direksi baik di dalam maupun di luar pengadilan dalam hubungannya dalam kegiatan usaha bank.
 - 5) Merencanakan, mengembangkan, melaksanakan, serta mengelola bisnis di wilayah kerja kantor cabang.
 - 6) Merencanakan, mengembangkan, melaksanakan, serta mengelola layanan unggul kepada nasabah.
- b. Kepala Pengembangan Bisnis Cabang
- 1) Melakukan perencanaan strategis perusahaan (Pengembangan usaha) dalam jangka panjang dan pendek berdasarkan visi, misi, paradigma dan sasaran serta kebijakan strategis yang telah ditetapkan.
- c. Kepala Operasi Cabang
- 1) Memonitor dan mengontrol terlaksananya operasional bank.
 - 2) Menjalankan fungsi kepemimpinan pada bagian operasional.
 - 3) Menyusun rencana kerja atau anggaran di bidang operasional.
 - 4) Melaksanakan program kerja berdasarkan rencana anggaran kantor.

d. *Relationship Officer*

- 1) Mencari calon debitur, memprosesnya sehingga menjadi debitur bank.

e. *Account Officer*

- 1) Bertanggung jawab untuk memberikan laporan mengenai pemasaran kredit.
- 2) Bertanggung jawab sebagai analisis kredit yang telah memberikan *approved* kepada debitur yang mengajukan kredit.
- 3) Melakukan pemasaran kredit (sesuai dengan kebijakan perkreditan bank yang bersangkutan).
- 4) Melakukan analisis kredit, sehingga dapat membuat suatu keputusan apakah permohonan kredit yang diajukan oleh calon debitur atau debitur (jika permohonan merupakan penambahan fasilitas kredit) layak untuk dibiayai.
- 5) Menguasai kemampuan marketing dan analisis kredit, termasuk dalam melakukan perhitungan tingkat resiko dan pengembalian pinjaman yang diberikan kepada seseorang atau suatu badan usaha.

f. Kepala Pendukung Operasi

- 1) Menyusun anggaran atau rencana kerja pada bidang operasional.
- 2) Melaksanakan program kerja sesuai dengan rencana anggaran kantor.

g. Kepala Bagian BCA Prioritas

- 1) Koordinasi pelaksanaan operasi layanan BCA Prioritas.
- 2) Menjalankan tugas sebagai *Personal Banker* apabila *Personal Banker* berhalangan.

h. Kepala Layanan

- 1) Berfokus pada pelayanan nasabah.
- 2) Memberikan pelayanan terbaik dan memberikan solusi kepada nasabah.
- 3) Bertanggung jawab untuk memberikan laporan pelayanan nasabah kepada Kepala Cabang.
- 4) Mengelola pelaksanaan tugas rutin harian di *Front Office* secara efektif dan efisien serta menyusun laporan mengenai kegiatan operasional kantor cabang sesuai dengan pedoman dan pelaporan dari Kantor Pusat baik untuk keperluan manajemen maupun keperluan *ekstern*.

i. Kepala Bagian Pendukung Operasi

- 1) Mengawasi dan mengendalikan operasi bank agar terlaksana dengan baik.
- 2) Menjalankan fungsi kepemimpinan pada bagian operasional.

j. *Teller* Prioritas

- 1) Membantu *Personal Banker* dalam menindaklanjuti dan melengkapi dokumen transaksi.
- 2) Memproses transaksi sesuai instruksi.

k. *Costumer Service Prioritas*

- 1) Mengelola database nasabah BCA pada aplikasi yang tersedia agar selalu lengkap, benar, dan terkini.
- 2) Melakukan pemesanan materi promosi/non promosi terkait layanan BCA prioritas
- 3) Bekerja sama dengan *Personal Banker* dalam pemberian pelayanan kepada nasabah prioritas.

l. Kepala Bagian *Teller*

- 1) Memberikan solusi apabila terjadi masalah di counter dan bila *teller* selisih melakukan *balancing* akhir hari.
- 2) Memberikan *offer rate* atas transaksi yang melebihi wewenang *teller*.
- 3) Melakukan *verifikasi* dan pencocokan atas *balancing* akhir hari.
- 4) Melakukan pemeriksaan *cash box teller*.
- 5) Memonitor penyelesaian pos-pos terbuka atau selisih yang belum tersesuaikan,
- 6) Melaporkan transaksi *valas* kepada Kepala Bagian Operasional.
- 7) Memonitor secara aktif dan melakukan pengarahan langsung sesuai dengan wewenangnya atas seluruh jalannya transaksi yang ditangani *teller* (setoran, penarikan, pemindah bukuan) serta mengkoordinasi.
- 8) Menentukan pembukaan *counter* tambahan.

m. Kepala Bagian *Costumer Service Officer*

- 1) Bertanggung jawab terhadap pelayanan nasabah atau ketika nasabah membutuhkan suatu informasi terhadap produk perbankan atau pelayanan pendaftaran nasabah baru (Giro/Deposito/ Tabungan), informasi saldo, pengiriman uang dan lain-lain.

n. *Teller*

- 1) Meneliti keabsahan tanda tangan.
- 2) Mengesahkan tanda terima setoran dalam batas wewenangnyanya.
- 3) Membayar dan menerima uang tunai.
- 4) Menerima setoran.
- 5) Mencatat penerimaan dan pengeluaran tunai dan non tunai.

o. *Costumer Service Officer*

- 1) Berhubungan dengan nasabah untuk melayani berbagai jenis transaksi perbankan, dalam hal ini Customer Service melayani semua pendaftaran produk BCA dan memberikan jawaban pertanyaan nasabah mengenai produk dan jasa BCA.
- 2) Melayani dan memenuhi harapan nasabah. CSO harus memberikan pelayanan yang baik, menyelesaikan permasalahan atas komplain dari nasabah yang tidak puas terhadap layanan dan produk bank. CSO juga harus tanggap dan mampu memenuhi harapan nasabah, biasanya nasabah ingin pelayanan yang cepat dan tepat.

9. Pengembangan Karyawan Tenaga *Outsourcing* dan *Core Competency* Perusahaan di PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun

Sistem kerja di PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun dibantu oleh tenaga karyawan *outsourcing* untuk pekerjaan di luar aktivitas perbankan seperti security, driver, teknisi, sekretaris, petugas kebersihan. Untuk melayani kegiatan inti perbankan, masih menggunakan karyawan internal perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menekan biaya operasional perusahaan. Jika diserahkan kepada pihak lain, akan mengurangi *headache*, mengurangi resiko, dan disertai harapan agar hasilnya lebih baik karena ditangani para mitra yang merupakan spesialis dalam bidangnya. Dengan demikian, perusahaan dapat berkonsentrasi penuh untuk mengembangkan kompetensi inti (*core competency*) mereka. Alasan lainnya adalah memberikan kelenturan dalam pekerjaan tertentu yang bebannya bersifat fluktuatif, peningkatan kualitas, peningkatan kepuasan pelanggan, dan pemindahan biaya tetap (*fixed costs*) menjadi *variable costs*. Perusahaan hanya perlu berfokus pada BPO (*Business Process Outsourcing*) untuk memulai kontrak kerjasama dengan pihak vendor atau penyedia layanan jasa *outsourcing*.

Sistem kerja yang dibantu tenaga karyawan *outsourcing* di PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun juga didukung dengan penerapan strategi *core competency*. Untuk memenuhi hal itu, perusahaan mengadakan pelatihan dan pengembangan atau seminar-

seminar kepada para karyawan teller dan back *office* untuk memberikan pelatihan *hardskill* dan *softskill* yang bertujuan agar PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun mampu meningkatkan kinerja organisasi dan mewujudkan visi, misi, serta para karyawannya mampu mengemban dan melaksanakan peranannya secara efektif dan efisien.

B. Gambaran Umum Responden

Karakteristik responden perlu disajikan dalam penelitian ini untuk menggambarkan keadaan atau kondisi responden yang dapat memberikan informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian yang terdiri dari usia, jenis kelamin, pendidikan, dan lama bekerja responden. Gambaran karakteristik responden secara rinci adalah sebagai berikut:

1. Usia Responden

Data karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut :

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
> 20 - ≤ 30 tahun	1	3,13%
> 30 - ≤ 40 tahun	3	9,38%
> 41 - ≤ 50 tahun	23	71,88%
> 51 - ≤ 60 tahun	5	15,63%
Jumlah	32	100

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang berusia > 20 - ≤ 30 tahun sebanyak 1 responden atau 3,13%, berusia > 30 - ≤ 40 tahun sebanyak 3 responden atau 9,38%, berusia > 41 - ≤ 50 tahun

sebanyak 23 responden atau 71,88%, berusia $> 51 - \leq 60$ tahun sebanyak 5 responden atau 15,63%.

2. Jenis Kelamin Responden

Data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut :

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki – laki	12	37,5%
Perempuan	20	62,5%
Jumlah	32	100

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang memiliki jenis kelamin laki-laki sebanyak 12 responden atau 37,5%, sedangkan perempuan sebanyak 20 responden atau 62,5%.

3. Pendidikan Responden

Data karakteristik responden berdasarkan pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut:

Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMU	2	6,25%
D3	2	6,25%
S1	26	81,25%
S2	2	6,25%
Total	32	100

Berdasarkan tabel 4.3, dapat diketahui bahwa responden yang memiliki pendidikan SMU sebanyak 2 responden atau 6,25%, yang memiliki pendidikan Diploma sebanyak 2 responden atau 6,25%, yang memiliki pendidikan S1 sebanyak 26 responden atau 81,25%, yang memiliki pendidikan S2 sebanyak 2 responden atau 6,25%.

4. Lama Bekerja Responden

Data karakteristik responden berdasarkan Lama Bekerja dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut :

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama bekerja	Frekuensi	Persentase
< 10 Tahun	1	3,125%
10 - 20 Tahun	11	34,375%
> 20 Tahun	20	62,5%
Jumlah	32	100

Berdasarkan Tabel 4.4 di atas, dapat diketahui bahwa responden yang lama bekerja kurang dari 10 tahun sebanyak 1 responden atau 3,125%, yang lama bekerja 10-20 tahun sebanyak 11 responden atau 34,375%, dan yang lama bekerja lebih dari 20 tahun sebanyak 20 responden atau 62,5%.

C. Gambaran Variabel yang Diteliti

1. Distribusi Frekuensi Variabel Strategi *Outsourcing* (X_1)

Variabel Strategi *Outsourcing* terdapat 18 item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.5:

Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Variabel Penerapan Strategi Outsourcing (X₁)

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X _{1.1}	16	50.00	13	40.63	2	6.25	1	3.13	0	0.00	32	100	4.38
X _{1.2}	15	46.88	14	43.75	1	3.13	2	6.25	0	0.00	32	100	4.31
X _{1.3}	15	46.88	15	46.88	2	6.25	0	0.00	0	0.00	32	100	4.41
X _{1.4}	17	53.13	13	40.63	1	3.13	1	3.13	0	0.00	32	100	4.44
X _{1.5}	12	37.50	17	53.13	3	9.38	0	0.00	0	0.00	32	100	4.28
X _{1.6}	14	43.75	16	50.00	2	6.25	0	0.00	0	0.00	32	100	4.38
X _{1.7}	20	62.50	9	28.13	3	9.38	0	0.00	0	0.00	32	100	4.53
X _{1.8}	13	40.63	17	53.13	2	6.25	0	0.00	0	0.00	32	100	4.34
X _{1.9}	19	59.38	12	37.50	1	3.13	0	0.00	0	0.00	32	100	4.56
X _{1.10}	19	59.38	12	37.50	1	3.13	0	0.00	0	0.00	32	100	4.56
X _{1.11}	16	50.00	15	46.88	1	3.13	0	0.00	0	0.00	32	100	4.47
X _{1.12}	14	43.75	13	40.63	5	15.63	0	0.00	0	0.00	32	100	4.28
X _{1.13}	20	62.50	11	34.38	1	3.13	0	0.00	0	0.00	32	100	4.59
X _{1.14}	22	68.75	9	28.13	1	3.13	0	0.00	0	0.00	32	100	4.66
X _{1.15}	13	40.63	18	56.25	1	3.13	0	0.00	0	0.00	32	100	4.38
X _{1.16}	14	43.75	15	46.88	3	9.38	0	0.00	0	0.00	32	100	4.34
X _{1.17}	17	53.13	13	40.63	2	6.25	0	0.00	0	0.00	32	100	4.47
X _{1.18}	15	46.88	16	50.00	1	3.13	0	0.00	0	0.00	32	100	4.44
<i>Grand Mean Variabel Penerapan Strategi Outsourcing</i>													4.43

Sumber : Data Primer Diolah (2018)

Pada Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa dari 32 responden, terdapat 16 responden atau 50% yang menyatakan sangat setuju tentang Menentukan objek, yang menyatakan setuju sebanyak 13 responden atau 40,63%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 6,25%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 3,13%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item kedua yaitu Pembentukan tim dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 46,88%, yang menyatakan setuju sebanyak 14 responden atau 43,75%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 responden atau 3,13%, yang

menyatakan tidak setuju sebanyak 2 responden atau 6,25%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item ketiga yaitu Perencanaan jadwal dan waktu kegiatan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 46,88%, yang menyatakan setuju sebanyak 15 responden atau 46,88%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 6,25%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item keempat yaitu Menentukan kompetensi utama dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 53,13%, yang menyatakan setuju sebanyak 13 responden atau 40,63%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 responden atau 3,13%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 3,13%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item kelima yaitu Memilah strategi yang tepat dan yang tidak tepat dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 37,5%, yang menyatakan setuju sebanyak 17 responden atau 53,13%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden atau 9,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item keenam yaitu Pendataan biaya-biaya utama yang akan di *outsource* dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat

setuju sebanyak 14 responden atau 43,75%, yang menyatakan setuju sebanyak 16 responden atau 50%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 6,25%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item ketujuh yaitu Melakukan analisis perbaikan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 62,5%, yang menyatakan setuju sebanyak 9 responden atau 28,13%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden atau 9,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item kedelapan yaitu Pencarian sumber penyedia layanan jasa dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 40,63%, yang menyatakan setuju sebanyak 17 responden atau 53,13%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 6,25%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item kesembilan yaitu Penentuan kualifikasi penyedia layanan jasa dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 59,38%, yang menyatakan setuju sebanyak 12 responden atau 37,5%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 responden atau 3,13%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0

responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Untuk item ke 10 yaitu Pemilihan penyedia layanan jasa dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 59,38%, yang menyatakan setuju sebanyak 12 responden atau 37,5%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 responden atau 3,13%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item ke 11 yaitu Negosiasi mengenai prinsip-prinsip dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 50%, yang menyatakan setuju sebanyak 15 responden atau 46,88%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 responden atau 3,13%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item 12 yaitu Perencanaan negosiasi dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 43,75%, yang menyatakan setuju sebanyak 13 responden atau 40,63%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 5 responden atau 15,63%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item ke 13 yaitu Tatap muka dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 20 responden atau 62,5%, yang menyatakan setuju sebanyak 11 responden atau 34,38%, yang

menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 responden atau 3,13%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item ke 14 yaitu Pembuatan kontrak dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 22 responden atau 68,75%, yang menyatakan setuju sebanyak 9 responden atau 28,13%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 responden atau 3,13%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item ke 15 yaitu Sumber daya peralatan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 40,63%, yang menyatakan setuju sebanyak 18 responden atau 56,25%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 responden atau 3,13%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item ke 16 yaitu Sumber daya manusia dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 14 responden atau 43,75%, yang menyatakan setuju sebanyak 15 responden atau 46,88%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden atau 9,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item ke 17 yaitu Memonitor kerja dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 53,13%,

yang menyatakan setuju sebanyak 13 responden atau 40,63%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 6,25%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item 18 yaitu Memecahkan masalah yang timbul dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 46,88%, yang menyatakan setuju sebanyak 16 responden atau 50%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 responden atau 3,13%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Hasil deskripsi dari pertanyaan item X_{1.14} mengindikasikan bahwa sebagian besar pimpinan dan kepala bagian PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun memberikan tanggapan positif terhadap item pertanyaan pembuatan kontrak. Hasil distribusi frekuensi pada variabel Penerapan strategi *Outsourcing* (X₁) secara keseluruhan memiliki *grand mean* sebesar 4,43. Artinya strategi *outsourcing* yang diterapkan oleh PT Bank Central Asia KCU Madiun dikategorikan baik.

2. Distribusi Frekuensi Variabel Strategi *Core Competency*

Variabel Strategi *Core Competency* terdapat enam item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.6 :

Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Variabel Strategi Core Competency (X₂)

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X _{2.1}	19	59.38	8	25.00	4	12.50	1	3.13	0	0.00	32	100	4.41
X _{2.2}	16	50.00	14	43.75	1	3.13	1	3.13	0	0.00	32	100	4.41
X _{2.3}	17	53.13	13	40.63	2	6.25	0	0.00	0	0.00	32	100	4.47
X _{2.4}	21	65.63	8	25.00	2	6.25	1	3.13	0	0.00	32	100	4.53
X _{2.5}	17	53.13	13	40.63	2	6.25	0	0.00	0	0.00	32	100	4.47
X _{2.6}	15	46.88	16	50.00	0	0.00	1	3.13	0	0.00	32	100	4.41
<i>Grand Mean Variabel Strategi Core Competency</i>													4.45

Sumber : Data Primer Diolah (2018)

Pada Tabel 4.6 dapat diketahui bahwa dari 32 responden, terdapat 19 responden atau 59,35% yang menyatakan sangat setuju tentang Arah kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin, yang menyatakan setuju sebanyak 8 responden atau 25%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 responden atau 12,5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 3,13%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item kedua yaitu Spesifik mengenai keadaan di masa depan yang diharapkan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 50%, yang menyatakan setuju sebanyak 14 responden atau 43,75%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 1 responden atau 3,13%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item ketiga yaitu Saling berkoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 53,13%, yang menyatakan setuju sebanyak 13 responden atau 40,63%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 6,25%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item keempat yaitu Memberikan kontribusi kepada perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 21 responden atau 65,63%, yang menyatakan setuju sebanyak 8 responden atau 25%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 6,25%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 3,13%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item kelima yaitu Memberdayakan karyawan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 53,13%, yang menyatakan setuju sebanyak 13 responden atau 40,63%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 6,25%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item keenam yaitu Mendengarkan saran dari karyawan/orang lain di sekitarnya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 46,88%, yang menyatakan setuju sebanyak 16 responden atau 50%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak

0 responden atau 0%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 3,13%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Hasil deskripsi dari pertanyaan item $X_{2.4}$ mengindikasikan bahwa sebagian besar pimpinan dan kepala bagian PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun memberikan tanggapan positif terhadap item pertanyaan memberikan kontribusi kepada perusahaan. Hasil distribusi frekuensi pada variabel strategi *Core Competency* (X_2) secara keseluruhan memiliki *grand mean* sebesar 4,45. Artinya strategi *Core Competency* yang diterapkan oleh PT Bank Central Asia KCU Madiun dikategorikan baik.

3. Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Performance* (Y)

Pada variabel *Organizational Performance* terdapat sepuluh item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.7 :

Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Performance* (Y)

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y ₁	14	43.75	16	50.00	2	6.25	0	0.00	0	0.00	32	100	4.38
Y ₂	16	50.00	10	31.25	5	15.63	1	3.13	0	0.00	32	100	4.28
Y ₃	15	46.88	13	40.63	3	9.38	1	3.13	0	0.00	32	100	4.31
Y ₄	11	34.38	14	43.75	6	18.75	1	3.13	0	0.00	32	100	4.09
Y ₅	12	37.50	13	40.63	6	18.75	1	3.13	0	0.00	32	100	4.13
Y ₆	13	40.63	16	50.00	3	9.38	0	0.00	0	0.00	32	100	4.31
Y ₇	19	59.38	10	31.25	3	9.38	0	0.00	0	0.00	32	100	4.50
Y ₈	13	40.63	15	46.88	4	12.50	0	0.00	0	0.00	32	100	4.28
Y ₉	13	40.63	13	40.63	6	18.75	0	0.00	0	0.00	32	100	4.22
Y ₁₀	17	53.13	13	40.63	2	6.25	0	0.00	0	0.00	32	100	4.47
<i>Grand Mean Variabel Organizational Performance</i>													4.30

Sumber : Data Primer Diolah (2018)

Pada Tabel 4.7 dapat diketahui bahwa dari 32 responden, terdapat 14 responden atau 43,75% yang menyatakan sangat setuju tentang Mampu mencapai tingkat pengembalian terhadap penjualan sesuai target perusahaan, yang menyatakan setuju sebanyak 16 responden atau 50%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 6,25%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item kedua yaitu Mencapai keuntungan sesuai target perusahaan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 16 responden atau 50%, yang menyatakan setuju sebanyak 10

responden atau 31,25%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 5 responden atau 15,63%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 3,13%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item ketiga yaitu Pertumbuhan penjualan meningkat dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 15 responden atau 46,88%, yang menyatakan setuju sebanyak 13 responden atau 40,63%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden atau 9,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 3,13%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item keempat yaitu Menghasilkan produk sesuai target setiap harinya dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 11 responden atau 34,38%, yang menyatakan setuju sebanyak 14 responden atau 43,75%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 6 responden atau 18,75%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 3,13%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item kelima yaitu Mencapai biaya yang ditargetkan atau lebih rendah dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 12 responden atau 37,5%, yang menyatakan setuju sebanyak 13 responden atau 40,63%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 6 responden atau 18,75%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1

responden atau 3,13%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item keenam yaitu Mencapai pangsa sesuai pasar dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 40,63%, yang menyatakan setuju sebanyak 16 responden atau 50%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden atau 9,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item ketujuh yaitu Menawarkan produk atau jasa sesuai dengan persepsi pelanggan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 19 responden atau 59,38%, yang menyatakan setuju sebanyak 10 responden atau 31,25%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 3 responden atau 9,38%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item kedelapan yaitu Memperkenalkan produk baru di saat yang tepat dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 40,63%, yang menyatakan setuju sebanyak 15 responden atau 46,88%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 4 responden atau 12,5%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item kesembilan yaitu Mampu mencakup seluruh lingkup pangsa pasar dengan sumber daya yang minimum dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 13 responden atau 40,63%, yang menyatakan setuju sebanyak 13 responden atau 40,63%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 6 responden atau 18,75%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Item ke 10 yaitu Memenuhi kebutuhan pelanggan dapat diketahui bahwa responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 17 responden atau 53,13%, yang menyatakan setuju sebanyak 13 responden atau 40,63%, yang menyatakan ragu-ragu sebanyak 2 responden atau 6,25%, yang menyatakan tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%, dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 0 responden atau 0%.

Hasil deskripsi dari pertanyaan item Y_7 mengindikasikan bahwa sebagian besar pimpinan dan kepala bagian PT Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun memberikan tanggapan positif terhadap item pertanyaan menawarkan produk atau jasa sesuai dengan persepsi pelanggan. Hasil distribusi frekuensi pada variabel *Organizational Performance* (Y) secara keseluruhan memiliki *grand mean* sebesar 4,30. Artinya strategi *Organizational Performance* yang diterapkan oleh PT Bank Central Asia KCU Madiun dikategorikan baik.

D. Asumsi-Asumsi Klasik Regresi

Asumsi-asumsi klasik ini harus dilakukan pengujian untuk memenuhi penggunaan regresi linier berganda. Setelah diadakan perhitungan regresi berganda menggunakan SPSS 20.0, maka dilakukanlah uji asumsi klasik regresi yang disajikan sebagai berikut :

1. Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah nilai residual tersebar normal atau tidak. Prosedur uji dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov, dengan ketentuan sebagai berikut :

Hipotesis yang digunakan :

H_0 : residual tersebar normal

H_1 : residual tidak tersebar normal

Jika nilai **sig.** (*p-value*) > maka H_0 diterima yang artinya normalitas terpenuhi. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.8

Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.04388450
Most Extreme Differences	Absolute	.178
	Positive	.112
	Negative	-.178
Kolmogorov-Smirnov Z		1.004
Asymp. Sig. (2-tailed)		.265

a. Test distribution is Normal.

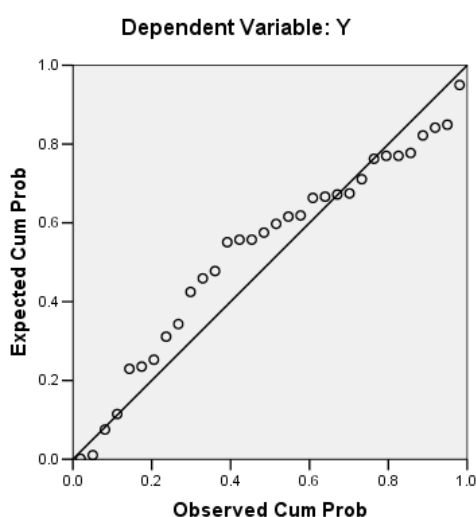
b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer Diolah (2018)

Dari hasil perhitungan didapat nilai **sig.** sebesar 0.265 (dapat dilihat pada Tabel 4.8) atau lebih besar dari 0.05; maka ketentuan H_0 diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

Dari hasil perhitungan didapat nilai **sig.** sebesar 0.265 (dapat dilihat pada Tabel 4.8) atau lebih besar dari 0.05; maka ketentuan H_0 diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 4.2 P-P Plot

Berdasarkan uji P-P Plot didapatkan bahwa titik-titik data sudah menyebar mengikuti garis diagonal, sehingga dikatakan bahwa residual sudah menyebar secara distribusi normal.

2. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ini dilakukan untuk mengetahui bahwa tidak terjadi hubungan yang sangat kuat atau tidak terjadi hubungan linier yang

sempurna atau dapat pula dikatakan bahwa antar variabel bebas tidak saling berkaitan. Cara pengujiannya adalah dengan membandingkan nilai *tolerance* yang didapat dari perhitungan regresi berganda, apabila nilai *tolerance* $< 0,1$ maka terjadi multikolinearitas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 4.9

Tabel 4.9 : Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X_1	0.473	2.115
X_2	0.473	2.115

Sumber: Data primer diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 4.9, berikut hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas:

- *Tolerance* untuk Strategi *Outsourcing* adalah 0.473
- *Tolerance* untuk Strategi *Core Competency* adalah 0.473

Pada hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai *tolerance* $> 0,1$ sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas.

Uji multikolinearitas dapat pula dilakukan dengan cara membandingkan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dengan angka 10. Jika nilai VIF > 10 maka terjadi multikolinearitas. Berikut hasil pengujian masing-masing variabel bebas :

- VIF untuk Strategi *Outsourcing* adalah 2,115
- VIF untuk Strategi *Core Competency* adalah 2,115

Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Dengan demikian uji asumsi tidak adanya multikolinearitas dapat terpenuhi.

3. Uji Heterokedastisitas

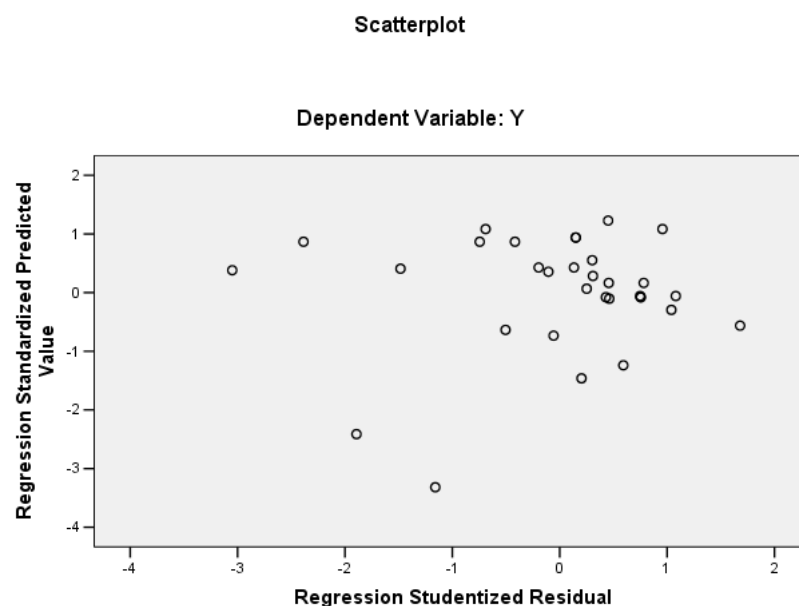
Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas. Atau adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin meningkatnya nilai variabel bebas. Prosedur uji dilakukan dengan Uji *scatter plot*. Pengujian kehomogenan ragam sisaan dilandasi pada hipotesis:

H_0 : ragam sisaan homogen

H_1 : ragam sisaan tidak homogen

Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada Gambar 4.3

Gambar 4.3 Uji Heteroskedastisitas



Sumber : Data Primer diolah (2018)

Dari hasil pengujian tersebut didapat bahwa diagram tampilan *scatterplot* menyebar dan tidak membentuk pola tertentu maka tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa sisaan mempunyai ragam homogen (konstan) atau dengan kata lain tidak terdapat gejala heterokedastisitas.

Dengan terpenuhi seluruh asumsi klasik regresi di atas maka dapat dikatakan model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sudah layak atau tepat. Sehingga dapat diambil interpretasi dari hasil analisis regresi berganda yang telah dilakukan.

E. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas, yaitu Strategi *Outsourcing* (X_1) dan Strategi *Core Competency* (X_2) terhadap variabel terikat yaitu *Organizational Performance* (Y).

1. Persamaan Regresi

Persamaan regresi digunakan mengetahui bentuk hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan menggunakan bantuan *SPSS for Windows ver 20.00* didapat model regresi seperti pada Tabel 4.10:

Tabel 4.10 : Rekapitulasi Hasil Regresi

Variabel Terikat	Variabel Bebas	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Keterangan
		B	Std. Error	Beta			
Y	(Constant)	3.697	6.609		0.559	0.580	
	X ₁	0.275	0.120	0.387	2.297	0.029	Signifikan
	X ₂	0.649	0.242	0.453	2.688	0.012	Signifikan
R : 0.781 R Square : 0.610 Adjusted R Square : 0.583 F Hitung : 22.705 Sig. F : 0.000 F tabel : 3.328 t tabel : 2.045							

Adapun persamaan regresi yang didapatkan berdasarkan tabel 4.10 adalah sebagai berikut :

$$Y = 3,697 + 0,275 X_1 + 0,649 X_2$$

Dari persamaan di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Koefisien regresi b_1 sebesar 0,275, artinya *Organizational Performance* akan meningkat sebesar 0,275 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_1 (Strategi *Outsourcing*). Jadi, apabila Strategi *Outsourcing* mengalami peningkatan 1 satuan, maka *Organizational Performance* akan meningkat sebesar 0,275 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.
- Koefisien regresi b_2 sebesar 0,649, artinya *Organizational Performance* akan meningkat sebesar 0,649 satuan untuk setiap tambahan satu satuan X_2 (Strategi *Core Competency*). Jadi, apabila Strategi *Core Competency* mengalami peningkatan 1 satuan, maka

Organizational Performance akan meningkat sebesar 0,649 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

Berdasarkan interpretasi di atas, dapat diketahui bahwa Strategi *Outsourcing* dan Strategi *Core Competency* meningkat maka akan diikuti peningkatan *Organizational Performance*.

2. Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas (Strategi *Outsourcing* (X_1) dan Strategi *Core Competency* (X_2)) terhadap variabel terikat (*Organizational Performance*) digunakan nilai R^2 , Koefisien determinasi digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh atau kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari analisis pada Tabel 4.10 diperoleh hasil *adjusted R²* (koefisien determinasi) sebesar 0,583. Artinya bahwa 58,3% variabel *Organizational Performance* akan dipengaruhi oleh variabel bebasnya, yaitu Strategi *Outsourcing* (X_1) dan Strategi *Core Competency* (X_2). Sedangkan sisanya 41,7% variabel *Organizational Performance* akan dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Selain koefisien determinasi juga didapat koefisien korelasi yang menunjukkan besarnya hubungan antara variabel bebas yaitu Strategi *Outsourcing* dan Strategi *Core Competency* dengan variabel *Organizational Performance*, nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,781, nilai korelasi ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel bebas yaitu Strategi *Outsourcing* (X_1) dan Strategi *Core Competency* (X_2)

dengan *Organizational Performance* termasuk dalam kategori kuat karena berada pada selang 0,6 – 0,8.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan bagian penting dalam penelitian, setelah data terkumpul dan diolah. Kegunaan utamanya adalah untuk menjawab hipotesis yang dibuat oleh peneliti.

a. Hipotesis I (F test / Serempak)

Pengujian F atau pengujian model digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak, dengan kata lain model yang diduga tepat/sesuai atau tidak. Jika hasilnya signifikan, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sedangkan jika hasilnya tidak signifikan, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hal ini dapat juga dikatakan sebagai berikut :

H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$

Berdasarkan Tabel 4.10 nilai F_{hitung} sebesar 22,705. Sedangkan F_{tabel} ($\alpha = 0.05$; db regresi = 2 : db residual = 32) adalah sebesar 3,328. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $22,705 > 3,328$ atau nilai sig F ($0,000$) $< \alpha = 0.05$ maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat (*Organizational Performance*) dapat dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas (Strategi *Outsourcing* (X_1), Strategi *Core Competency* (X_2)).

b. Hipotesis II (t test / Parsial)

t test digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Dapat juga dikatakan jika $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ atau $-t \text{ hitung} < -t \text{ tabel}$ maka hasilnya signifikan dan berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sedangkan jika $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$ atau $-t \text{ hitung} > -t \text{ tabel}$ maka hasilnya tidak signifikan dan berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hasil dari uji t dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Berdasarkan Tabel 4.10 diperoleh hasil sebagai berikut :

- t test antara X_1 (Strategi *Outsourcing*) dengan Y (*Organizational Performance*) menunjukkan $t \text{ hitung} = 2,297$. Sedangkan $t \text{ tabel}$ ($\alpha = 0.05$; db residual = 29) adalah sebesar 2,045. Karena $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ yaitu $2,297 > 2,045$ atau nilai sig $t (0,029) < \alpha = 0.05$ maka pengaruh X_1 (Strategi *Outsourcing*) terhadap *Organizational Performance* adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *Organizational Performance* dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Strategi *Outsourcing* atau dengan meningkatkan Strategi *Outsourcing* maka *Organizational Performance* akan mengalami peningkatan secara nyata.
- t test antara X_2 (Strategi *Core Competency*) dengan Y (*Organizational Performance*) menunjukkan $t \text{ hitung} = 2,688$. Sedangkan $t \text{ tabel}$ ($\alpha = 0.05$; db residual = 29) adalah sebesar

2,045. Karena $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ yaitu $2,688 > 2,045$ atau nilai $\text{sig } t (0,012) < \alpha = 0.05$ maka pengaruh X_2 (Strategi *Core Competency*) terhadap *Organizational Performance* adalah signifikan pada alpha 5%. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *Organizational Performance* dapat dipengaruhi secara signifikan oleh Strategi *Core Competency* atau dengan meningkatkan Strategi *Core Competency* maka *Organizational Performance* akan mengalami peningkatan secara nyata.

F. Pembahasan

1. Pengaruh Penerapan variabel Strategi *Outsourcing* dan Strategi *Core Competency* terhadap *Organizational Performance*

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, variabel strategi *outsourcing* (X_1) dan strategi *core competency* (X_2) memiliki nilai $\text{sig } F (0,000) < \alpha = 0.05$ sehingga variabel strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational performance*. Berdasarkan nilai $R \text{ square}$ diketahui bahwa variabel strategi *outsourcing* (X_1) dan strategi *core competency* (X_2) memberikan pengaruh atau kontribusi terhadap variabel *organizational performance* (Y) sebesar 0,583 (58,3%) dan sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Selain itu, berdasarkan nilai R (koefisien korelasi) sebesar 0,781 yang menunjukkan hubungan antara variabel bebas yaitu strategi *outsourcing* (X_1) dan

strategi *core competency* (X_2) dengan variabel terikat *organizational performance* (Y) termasuk dalam kategori kuat karena berada pada selang 0,6 – 0,8.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa keputusan *outsourcing* akan menjadi lebih baik jika diterapkan dengan strategi *core competency*. Apabila hal ini tidak dilakukan secara bersama-sama, manajer perusahaan menjadi puas dengan prestasi karyawan internalnya karena sudah berfokus pada kegiatan inti perusahaan, mereka berpikir bahwa apa yang merupakan produk terbaik untuk pelanggan mereka saat ini akan menjadi produk yang terbaik besok. Kepuasan itulah yang akan mengarah kepada gagalnya perusahaan, yaitu melihat bahwa pasar mereka mencapai kejenuhan atau dirusak oleh produk alternatif yang lebih inovatif. Tetapi apabila dikombinasikan dengan strategi *core competency*, karyawan internal tidak hanya fokus kerja tetapi juga memiliki motivasi kerja yang tinggi dan mampu menciptakan produk baru atau mengembangkan produk terbaik yang sudah ada.

Dengan ini dapat disimpulkan bahwa strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* yang dimiliki suatu perusahaan merupakan faktor yang cukup penting dalam peningkatan *Organizational Performance* atau kinerja karyawan perusahaan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Quinn dan Hilmer (1995) yang menyatakan bahwa manfaat yang diperoleh dengan mengombinasikan strategi *outsourcing* dan strategi *core competency* sangat signifikan karena dengan penerapan

kedua strategi ini secara bersama-sama manajer dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui: Maksimalisasi tingkat pengembalian sumber daya internal dengan memfokuskan investasi dan kekuatan perusahaan pada apa yang dapat dilakukan oleh perusahaan secara lebih baik. hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Burhany (2009), penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan aplikasi strategi *outsourcing* dan strategi kompetensi inti berpengaruh positif dan signifikan terhadap semua indikator kinerja keuangan.

2. Pengaruh variabel Penerapan Strategi *Outsourcing* terhadap *Organizational Performance*

Strategi *outsourcing* merupakan proses memindahkan bisnis tertentu kepada pihak ketiga atau pihak penyedia luar yang ditetapkan dalam kontrak. Hal itu dilakukan untuk membantu perusahaan berfokus pada kegiatan inti mereka dan mengurangi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil uji t variabel strategi *outsourcing* (X_1) diperoleh signifikansi nilai $\text{sig } t < \alpha = 0.05$ sehingga variabel strategi *outsourcing* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational performance*. Berdasarkan analisis deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata jawaban item-item pada variabel strategi *outsourcing* adalah berkategori sangat kuat dengan *Grand mean* sebesar 4,43.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa keputusan *outsourcing* yang dilakukan pimpinan dan kepala bagian perencanaan strategi dalam

tahapan perencanaan, tahapan kontrak, dan tahapan pasca kontrak menentukan keberhasilan dari strategi *outsourcing*. Keberhasilan strategi *outsourcing* tentunya akan menciptakan suasana kerja yang baik karena sudah ada pembagian kerja antara karyawan *outsourcing* dengan karyawan internal perusahaan yang membuat karyawan internal perusahaan berfokus pada pekerjaan masing-masing sesuai bagiannya.

Secara teoritis, penelitian ini diperkuat oleh pendapat Doig *et al.*, (2001) yang menyatakan bahwa jika *outsourcing* tidak diterapkan secara strategis maka kemungkinan besar tidak akan memberi hasil apapun bagi perusahaan. Secara empiris, penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Tariq, Bashir, Ghuzanafar dan Dar Ali (2016) yang menunjukkan bahwa keputusan untuk melakukan *outsourcing* secara signifikan meningkatkan kinerja. Penelitian ini juga mendukung teori dari Logan *et al.*, (2004) bahwa agen *outsourcing* yang tahu bagaimana mengelola proses dapat meningkatkan kinerja perusahaan mereka dan mencapai tingkat kepuasan yang tinggi dengan hasilnya. Fokus ini dapat memperbaiki hasil dengan membiarkan perusahaan menjadi lebih efektif, lebih inovatif dan lebih terampil sehingga tidak hanya meningkatkan kinerja keuangan perusahaan tetapi juga meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

3. Pengaruh variabel Strategi *Core Competency* terhadap *Organizational Performance*

Core competency adalah keterampilan dan sumber daya terbaik yang dihasilkan dari satu kelompok yang digunakan organisasi untuk bersaing dan menciptakan nilai bagi perusahaan.

Berdasarkan hasil uji t variabel strategi *core competency* (X_2) signifikansi nilai $\text{sig } t < \alpha = 0.05$ sehingga variabel strategi *core competency* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *organizational performance*. Berdasarkan analisis deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata jawaban item-item pada variabel strategi *core competency* adalah berkategori sangat kuat dengan *Grand mean* sebesar 4,45.

Hasil tersebut mengindikasikan bahwa peran pemimpin perusahaan sangatlah penting untuk menetapkan dan mengembangkan strategi *core competency*. Misalnya para investor akan menjadi lebih tertarik untuk menanamkan sahamnya apabila *core competency* perusahaan tersebut mampu memenuhi ekspektasi pasar yang tinggi. Untuk itu *core competency* ini akan dapat dipenuhi jika setiap individu dalam perusahaan itu juga memiliki *core competency* berupa tingkat pengetahuan, sikap, ketrampilan, karakter dan nilai pribadi, dan motivasi kerja yang tinggi.

Hasil penelitian ini diperkuat secara teoriti oleh Markides dan Williamson dalam Campbell dan Luchs (1997: 119) yang menyatakan

bahwa di dunia yang dinamis, hanya perusahaan yang mampu terus membangun aset strategis baru dengan lebih cepat dan lebih murah daripada pesaing mereka akan mendapatkan keuntungan lebih dari jangka panjang. *Core Competency* memiliki peran penting dalam proses ini.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu oleh Rahmawati (2016) bahwa *core competency* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga mendukung pendapat dari Prahalad dan Hamel (1990) yang menyatakan bahwa dengan perubahan pasar yang semakin cepat, tugas manajemen adalah menciptakan organisasi yang mampu membuat produk yang memiliki fungsi menarik atau menciptakan produk yang dibutuhkan konsumen bahkan yang belum pernah terbayangkan. Dalam jangka pendek, daya saing perusahaan berasal dari harga atau kualitas produk, namun dalam jangka panjang daya saing berasal dari kemampuan menghasilkan produk-produk yang tidak terantisipasi oleh pesaing. Untuk itu dibutuhkan *core competency*.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui variabel mana sajakah yang mempunyai pengaruh pada *Organizational Performance*. Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah variabel Strategi *Outsourcing* (X_1) dan Strategi *Core Competency* (X_2) sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah *Organizational Performance* (Y).

Berdasarkan pada penghitungan analisis regresi linier berganda, dapat diketahui :

1. Berdasarkan hasil didapatkan bahwa variabel Strategi *Outsourcing* (X_1) dan Strategi *Core Competency* (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap *Organizational Performance* (Y) Sehingga dapat disimpulkan dengan meningkatkan Strategi *Outsourcing* (X_1) dan Strategi *Core Competency* (X_2) maka akan meningkatkan *Organizational Performance*.
2. Berdasarkan pada hasil uji t secara partial didapatkan bahwa Strategi *Outsourcing* (X_1) memberikan pengaruh yang signifikan secara partial terhadap *Organizational Performance*.
3. Berdasarkan pada hasil uji t secara partial didapatkan bahwa Strategi *Core Competency* (X_2) memberikan pengaruh yang signifikan secara partial terhadap *Organizational Performance*.

4. Berdasarkan pada hasil uji t didapatkan bahwa variabel Strategi *Core Competency* mempunyai nilai t hitung dan koefisien beta yang paling besar. Sehingga variabel Strategi *Core Competency* mempunyai pengaruh yang paling kuat dibandingkan dengan variabel yang lainnya maka variabel Strategi *Core Competency* mempunyai pengaruh yang dominan terhadap *Organizational Performance*.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Diharapkan pihak perusahaan dapat meningkatkan, mengembangkan, dan mempertahankan Strategi *Core Competency* yang menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan, karena variabel Strategi *Core Competency* mempunyai pengaruh yang dominan dalam mempengaruhi *Organizational Performance* (kinerja keuangan dan operasional) perusahaan diantaranya yaitu dengan memberi pengetahuan dan menerapkan kepada karyawan tentang pentingnya *core competency* perusahaan sehingga karyawan memiliki motivasi tinggi untuk bekerja dan menciptakan gagasan baru demi terwujudnya tujuan perusahaan.
2. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi *Organizational Performance* diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan

mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.

3. Perusahaan diharapkan dapat mengurangi penggunaan tenaga *outsourcing* yang vital, misalnya satpam karena terlalu beresiko untuk menangani pekerjaan di luar pekerjaan inti.



DAFTAR PUSTAKA

- Abraham, K., Taylor, S. 2006. Firms' Use of Outside Contractors: Theory and Evidence. *Journal of Labor Economics*. 14 (3) : 394-424.
- Agha, S., Alrubaiee, L., dan Jamhour, M. 2012. Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*. 7(1): 192-204.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineke Cipta.
- Bani-Hani, J. S., dan Faleh, A. A. 2009. The Impact of Core Competencies on Competitive Advantage: Strategic Challenge. *International Bulletin of Business Administration*. 6: 93-104.
- Blumberg, B., Cooper, D. R., dan Schindler, P. S. 2008. *Business Research Methods* (2nd ed.). London: Mc Graw-Hill.
- Burhany, Dian Imanina. 2009. Pengaruh Penerapan Strategi *Outsourcing* dan Strategi *Core Competency* terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Ekuitas Politeknik Negeri Ujung Pandang* 13(4): 506-525.
- Boakye, Helena Mary., Isaac Opoku-Fofie., dan Frank Obeng. 2016. The Effect of Key Service Outsourcing Strategies on Organizational Performance A Case Study of Commercial Banks in Ghana. *European Journal of Logistics, Purchasing and Supply Chain Management*. 4(2) : 1-10.
- Carton R. B. 2004. *Measuring Organizational Performance: An Explanatory Study*. A Graduate Dissertation, University of Georgia, Athens.
- Carton R. B., Hofer C.W. 2006. *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Edward Legard Publishing Limited.
- Cheng, L., Cantor, D. E., Grimm, C. M., dan Dresner, M. E. 2014. Supply Chain Drivers of Organizational Flexibility - A Study of U.S. Manufacturing Industries. *Journal of Supply Chain management*. 50(4): 62-75.
- Cheng, L. C. 2011. Assessing Performance of Utilizing Organizational Modularity to Manage Supply Chains: Evidence in the US Manufacturing Sector. *International Journal of Production Economics*. 131(2): 736-746.
- Campbell, Andrew dan Luchs, Kathleen Sommers. 1997. *Core Competency Based Strategy*. International Thomson Business Press. London.
- Collis, J., dan Hussey, R. 2013. *Business Research: A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*. Chicago: Palgrave Macmillan.

- Denscombe, M. 2012. *Research Proposals: A Practical Guide*. London: McGraw-Hill.
- Doig, Stephen J., Ritter, Ronald C., Speckhals, Kurt, dan Woolson, Daniel. 2001. "Has Outsourcing Gone Too Far?". *The McKinsey Quarterly*: 25-37.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23, Edisi ke-delapan*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. 2001. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greaver II, Maurice F. 1999. *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. Amacom.
- Griffin, Ricky W dan Ronald J. Ebert. 2007. *Bisnis*. Jakarta : Erlangga.
- Hafeez, K., Zhang, Y., dan Malak, N. 2002. Core Competencies for Sustainable Competitive Advantage: A structured Methodology for Identifying Core Competence, *IEEE Transactions on Engineering Management*. 49(1): 28-35.
- Hax, A. C., dan N. S. Majluf. 2006. *The Strategy Concept and Process, A Pragmatic Approach*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane dan Hoskisson, Robert E. 2001. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. 4th Edition. South-Western College Publishing.
- Holcomb, T. R., Hitt, M. A. 2007. Toward a Model of Strategic Outsourcing. *Journal of Operations Management*. 25 (2) : 464-481.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi I. Yogyakarta : BPFE.
- Jahanshahi, A. A., Rezaei, M., Nawaser, K., Ranjbar, V., dan Pitamber, B. K. 2012. Analyzing the Effects of Electronic Commerce on Organizational Performance: Evidence from Small and Medium Enterprises. *African Journal of Business Management*. 6(15): 6486-6496.
- Johnson, G., dan Scholes, K. 2002. *Exploring Corporate Strategy. Text and Cases (6th Edition)*. Prentice Hall of India, New Delhi.
- Keban, Yeremias T. 2003. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Komang Priambada dan Agus Eka Maharta. 2008. *Outsourcing Versus Serikat Pekerja: An Intruduction to Outsourcing*. Jakarta: Alihdaya Publishing.
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi : Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis Edisi 3*. Jakarta : Erlangga.

- Laporan Tahunan PT Bank Central Asia. 2016. *Mengembangkan Kapabilitas Memanfaatkan Peluang*. Diakses pada tanggal 14-10-2017.
- Leonard-Barton, Dorothy. 1992. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*. 13: 111-125.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., Rao, S. S. 2006. The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance. *Omega* 34: 107-124.
- Logan, M. S., Faught, K., & Ganster, D. C. (2004). *Outsourcing a satisfied and committed workforce: a trucking industry case study*. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 147-162.
- Lusthaus, Charles. 1999. *Enhancing Organizational Performance: A Toolbox for Self-assessment*. Canada: International Development Research Centre.
- Md. Sarifuzzaman. 2012. *Impact of Outsourcing on Company Performance: Study on a Local Public Limited Company in Bangladesh*. Thesis. Institute of Governance Studies BRAC University, Dhaka, Bangladesh.
- Mashun, Mohammad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Pelayanan Publik*. Yogyakarta: BPTE.
- Mella, P., Pellicelli, M. 2012. The Strategies of Outsourcing and Offshoring. *American International Journal of Contemporary Research*. 2(9): 116.
- Mintzberg, Henry dan Quinn, James Brian. 1988. *The Strategy Process: Concept, Context, Cases*. 2nd Edition. Prentice Hall International.
- Mintzberg, Henry dan Quinn, James Brian. 1996. *The Strategy Process: Concept, Context, Cases*. 3rd Edition. Prentice Hall International.
- Mugenda O. M., dan Mugenda A. G. 2003. *Research Methods Quantitative and Qualitative Approaches*. Nairobi, KE: Acts Press.
- Prahalad, C.K. dan Hamel, G. 1990. The Core Competence of The Corporation. *Harvard Business Review*. Vol. 68(3): 79-90.
- Prieto, I.M dan E. Revilla. 2006. *Learning Capability and Business Performance: a Non Financial and Financial Assesment*. *The Learning Organization*. 13(2): 166-185.
- Quinn, James Brian dan Hilmer, Frederick G. 1995. "Strategic Outsourcing". *The McKinsey Quarterly*: 48-70.

- Sarpin, J., dan Weideman, G. 2009. *Outsourcing in Health Care: The Administrator's Guide*. AHA Press, Chicago, IL.
- Santoso, Singgih. 2000. *Latihan SPSS Statistik Parmetik*. Jakarta : Gramedia.
- Saunders, M. N., Lewis, P., dan Thornhill, A. 2012. *Research Methods for Business Students*. London: Pearson.
- Schendel dan Charles Hofer. 1985. *Organizational Policy and Strategic Management*. Prentice Hall International.
- Smith, Roger. 2008. Aligning Competencies, Capabilities and Resources. *Research Technology Management: The Journal of the Industrial Research Institute*.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Sobandi, Baban. 2006. *Desentralisasi dan Tuntutan Penataan Kelembagaan Daerah*. Bandung: Humaniora.
- Soles, K. 2010. *Empowerment Through Co-operation*. A Graduate Thesis, University of Saskatchewan, Canada.
- Srivastava, S. C. 2005. Managing Core Competence of The Organization. *Vikalpa*. 30(4): 49-63.
- Steers, R. M. 2003. *Organization Effectiveness, A Behavioral View*. Good Year Publishing Company, diterjemahkan oleh Magdalena Jamin. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : CV. Alfa Beta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Suwondo, Chandra. 2003. *Implementasi Outsourcing di Indonesia*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo (Gramedia).
- Tariq, Anum., Basit Bashir., Bilal Ghuzanafar., Muhammad Ali Dar. 2016. Outsourcing and Organizational Performance in Banking Sector of Punjabi. Paper. *European Journal of Business and Management*. 8(1).

Ventrakaman N., Ramanujam, V. 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approaches. *Academy of Management Review*. 1(4): 801-814.

Wheelen, Thomas E. dan Hunger, J. David. 2002. Strategic Management and Business Policy. 8th Edition. Prentice Hall.

www.consultancy.uk/news/2016-top-40-countries-for-business-process-outsourcing. Diakses tanggal 21-04-2017.



Lampiran 1 Surat Keterangan Selesai Riset



Madiun, 14 Desember 2017

Kepada Yth.
Ketua Prodi Administrasi Bisnis
Universitas Brawijaya
Malang

Perihal : Surat Keterangan Penelitian

Dengan hormat,

Menindak lanjuti surat pengajuan riset / survey tertanggal 13 November 2017, dengan ini PT. Bank Central Asia Kantor Cabang Utama Madiun menerangkan bahwa nama mahasiswa dibawah ini diberi ijin untuk melakukan riset / survey ditempat kami mulai tanggal 14 November 2017 s/d 14 Desember 2017.

Nama	: Annissa Dwi Arbaningrum
Nim	: 135030201111098
Program Studi	: Administrasi Bisnis

Demikian pemberitahuan ini disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

PT. Bank Central Asia, Tbk.
KCU Madiun



Hadi Waskito
Kepala KCU Madiun

BANK CENTRAL ASIA

Madiun Branch : Jl. Jend. Sudirman No 79-81 Madiun, Telp (0351) 463443-5, 463621
Fax (0351) 463638, Telex: 32423 BCAMUN IA

KUISIONER PENELITIAN**PENGARUH PENERAPAN STRATEGI *OUTSOURCING* DAN STRATEGI
CORE COMPETENCY TERHADAP ORGANIZATIONAL
PERFORMANCE PADA PT. BANK CENTRAL ASIA KANTOR CABANG
UTAMA MADIUN**

Kepada Yth:
Bapak/Ibu
di
BCA KCU Madiun

Dalam rangka menyelesaikan studi program sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi, Konsentrasi Sumber Daya Manusia, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Annissa Dwi Arbaningrum

NIM : 135030201111098

Jurusan : Ilmu Administrasi

Universitas : Brawijaya

Saya menyadari bahwa Bapak/Ibu memiliki kesibukan dan waktu yang terbatas, namun perkenalkanlah saya untuk meminta kesediaan Bapak/Ibu untuk bersedia menjadi responden dalam penelitian ini dengan mengisi skala yang telah disediakan. Penelitian ini dilaksanakan dalam rangka mencari data guna memenuhi salah satu persyaratan untuk menyelesaikan program sarjana. Pernyataan dan data dari setiap responden hanya akan digunakan untuk keperluan penelitian semata dan diolah menggunakan kaidah keilmuan yang komprehensif serta sangat dijaga kerahasiannya.

Jawaban Bapak/Ibu akan sangat bermanfaat dan tidak ada jawaban yang salah atau benar atas pernyataan yang diberikan tetapi kami sangat mengharapkan kejujuran dan keikhlasan dalam menjawab setiap pertanyaan kuisisioner yang kami sediakan. Kami sangat menjunjung tinggi komitmen dan kepercayaan yang Bapak/Ibu berikan serta menjaga kerahasiaan jawaban dari kuisisioner ini.

Atas perhatian dan kerjasamanya, saya mengucapkan terima kasih.

Malang, Oktober 2017

Hormat saya

Annissa Dwi Arbaningrum

IDENTITAS RESPONDEN

Isilah data pribadi anda dengan lengkap dan sebenar-benarnya. Data ini bersifat rahasia dan dipergunakan hanya untuk kepentingan penelitian serta tidak akan dipublikasikan. Terima kasih.

- a. Nama :
- b. Usia : tahun
- c. Jenis Kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
- d. Tingkat Pendidikan : a. SMU b. D3 c. S1 d. S2 e. S3
- e. Jabatan Pekerjaan :
- f. Lama Bekerja : tahun

PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER

- Dibawah ini terdapat skala penerapan strategi *outsourcing*, strategi *core competency*, dan *organizational performance* dengan perincian sebagai berikut:
 - Skala penerapan strategi *outsourcing*:
 - Skala strategi *core competency*:
 - Skala *organizational performance*:
- Bacalah setiap pertanyaan kemudian berikan jawaban saudara dengan cara memberikan tanda checklist (√) pada kolom-kolom yang tersedia dengan keterangan, yaitu :

SS : Sangat Setuju

ST : Setuju

RR : Ragu-ragu

TS : Tidak Setuju

STS: Sangat tidak setuju

Contoh:

Jika jawaban anda sangat setuju (SS)

No	Pertanyaan	SS	S	RR	TS	STS
1	Saya berencana untuk keluar	√				

- Jika anda ingin mengganti jawaban yang telah anda pilih, coretlah jawaban yang telah anda pilih dengan dua garis (=) dan kemudian pilihlah jawaban yang sesuai dengan keadaan anda. Terima kasih.

Skala Penerapan Strategi Outsourcing

No	Pertanyaan	SS	ST	RR	TS	STS
Perencanaan Outsourcing						
1	Perusahaan merencanakan objek yang akan di <i>outsource</i>					
2	Perusahaan membentuk tim untuk merencanakan strategi <i>outsourcing</i>					
3	Perusahaan merencanakan jadwal dan waktu kegiatan					
Pemilihan Strategi						
4	Perusahaan menentukan kompetensi yang dibutuhkan untuk seleksi penyedia layanan jasa <i>outsourcing</i>					
5	Perusahaan menggunakan strategi tertentu dalam proses <i>outsourcing</i>					
Analisis Biaya						
6	Perusahaan melakukan administrasi data terkait biaya yang akan dialokasikan untuk strategi <i>outsourcing</i>					
7	Perusahaan melakukan analisis biaya untuk strategi <i>outsourcing</i>					
Pemilihan Vendor atau Rekanan Jasa						
8	Perusahaan melakukan pencarian terkait penyedia layanan jasa <i>outsourcing</i>					
9	Perusahaan menentukan kualifikasi bagi penyedia layanan jasa <i>outsourcing</i>					

10	Perusahaan melakukan proses seleksi kepada penyedia layanan jasa <i>outsourcing</i>					
Negosiasi Persyaratan						
11	Perusahaan melakukan negosiasi terkait prinsip dengan pihak penyedia layanan jasa <i>outsourcing</i>					
12	Perusahaan merencanakan negosiasi dengan pihak penyedia layanan jasa <i>outsourcing</i>					
13	Perusahaan mengadakan negosiasi tatap muka dengan pihak penyedia layanan jasa <i>outsourcing</i>					
14	Perusahaan membuat kontrak tertulis dengan pihak penyedia layanan jasa <i>outsourcing</i>					
Transisi Sumber Daya						
15	Perusahaan membuat daftar jenis dan jumlah peralatan yang akan di transisi					
16	Perusahaan memberikan informasi kepada karyawan terkait transisi sumber daya					
Pengelolaan Hubungan						
17	Perusahaan melakukan pengawasan kinerja penyedia layanan jasa <i>outsourcing</i>					
18	Perusahaan berusaha menyelesaikan masalah yang timbul					

Sumber : Greaver II (1999)

Skala Core Competency

No	Pertanyaan	SS	ST	RR	TS	STS
Berbagi Visi (<i>Vision</i>)						
1	Pemimpin perusahaan menetapkan arah kebijakan dan tujuan perusahaan					
2	Pemimpin menjelaskan spesifik mengenai keadaan di masa depan yang di harapkan					
Kerja Sama (<i>Cooperation</i>)						
3	Setiap karyawan saling berkoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi					
4	Setiap karyawan memberikan kontribusinya kepada perusahaan					
Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>)						
5	Pemimpin memberikan dukungan kepada bawahan					
6	Pemimpin mendengarkan saran dari bawahan / orang lain di sekitarnya					

Sumber : Agha, Alrubaiee, dan Jamhour (2012)

Skala Organizational Performance

No	Pertanyaan	SS	ST	RR	TS	STS
Kinerja Keuangan						
1	Perusahaan kami mampu mencapai tingkat pengembalian terhadap penjualan sesuai target perusahaan					

2	Perusahaan kami mampu mencapai keuntungan sesuai target perusahaan					
3	Pertumbuhan penjualan di perusahaan kami meningkat					
4	Perusahaan kami menghasilkan produk sesuai target setiap harinya					
5	Perusahaan kami mencapai biaya yang ditargetkan atau lebih rendah					
Kinerja Operasional						
6	Perusahaan kami mencapai pangsa sesuai pasar					
7	Perusahaan kami menawarkan produk atau jasa sesuai dengan persepsi pelanggan					
8	Perusahaan kami menawarkan produk baru di saat yang tepat					
10	Perusahaan kami mampu mencakup seluruh lingkup pangsa pasar dengan sumber daya yang minimum					
11	Perusahaan kami memenuhi kebutuhan pelanggan					

Sumber: Prieto dan Revilla, (2006)
Carton et al., (2004)

Lampiran 3 Data Jumlah Karyawan *Outsourcing* BCA KCU Madiun

BCA KCU Madiun

No	Nama Vendor	Jumlah Karyawan
1.	BHAWATA	15
2.	TRAC	1
3.	INDORENT	2
4.	ASSA	5
5.	SEK.AO	1
6.	ABACUS	4
7.	CIP	4
8.	DPI	19

Sumber : Data Karyawan *Outsourcing* BCA (2018)

BCA KCP Ponorogo

No	Nama Vendor	Jumlah Karyawan
1.	DPI	3
2.	INDORENT	1
3.	BHAWATA	6

Sumber : Data Karyawan *Outsourcing* BCA (2018)

BCA KCP Caruban

No	Nama Vendor	Jumlah Karyawan
1.	DPI	2
2.	INDORENT	1
3.	BHAWATA	4

Sumber : Data Karyawan *Outsourcing* BCA (2018)

BCA KCP Ngawi

No	Nama Vendor	Jumlah Karyawan
1.	DPI	2
2.	ASSA	1
3.	BHAWATA	4

Sumber : Data Karyawan *Outsourcing* BCA (2018)

BCA KCP Magetan

No	Nama Vendor	Jumlah Karyawan
1.	DPI	2
2.	ASSA	1
3.	BHAWATA	4

Sumber : Data Karyawan *Outsourcing* BCA (2018)

Lampiran 4 Frekuensi Jawaban Responden

Frequencies

Statistics			
	N		Mean
	Valid	Missing	
X1.1	32	0	4.3750
X1.2	32	0	4.3125
X1.3	32	0	4.4063
X1.4	32	0	4.4375
X1.5	32	0	4.2813
X1.6	32	0	4.3750
X1.7	32	0	4.5313
X1.8	32	0	4.3438
X1.9	32	0	4.5625
X1.10	32	0	4.5625
X1.11	32	0	4.4688
X1.12	32	0	4.2813
X1.13	32	0	4.5938
X1.14	32	0	4.6563
X1.15	32	0	4.3750
X1.16	32	0	4.3438
X1.17	32	0	4.4688
X1.18	32	0	4.4375
X2.1	32	0	4.4063
X2.2	32	0	4.4063
X2.3	32	0	4.4688
X2.4	32	0	4.5313
X2.5	32	0	4.4688
X2.6	32	0	4.4063
Y1	32	0	4.3750
Y2	32	0	4.2813
Y3	32	0	4.3125
Y4	32	0	4.0938
Y5	32	0	4.1250
Y6	32	0	4.3125
Y7	32	0	4.5000
Y8	32	0	4.2813
Y9	32	0	4.2188
Y10	32	0	4.4688



Frequency Table

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.1	3.1	3.1
	3.00	2	6.3	6.3	9.4
	4.00	13	40.6	40.6	50.0
	5.00	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	6.3	6.3	6.3
	3.00	1	3.1	3.1	9.4
	4.00	14	43.8	43.8	53.1
	5.00	15	46.9	46.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.3	6.3	6.3
	4.00	15	46.9	46.9	53.1
	5.00	15	46.9	46.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.1	3.1	3.1
	3.00	1	3.1	3.1	6.3
	4.00	13	40.6	40.6	46.9
	5.00	17	53.1	53.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	9.4	9.4	9.4
	4.00	17	53.1	53.1	62.5
	5.00	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.3	6.3	6.3
	4.00	16	50.0	50.0	56.3
	5.00	14	43.8	43.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	9.4	9.4	9.4
	4.00	9	28.1	28.1	37.5
	5.00	20	62.5	62.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.3	6.3	6.3
	4.00	17	53.1	53.1	59.4
	5.00	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.1	3.1	3.1
	4.00	12	37.5	37.5	40.6
	5.00	19	59.4	59.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.1	3.1	3.1
	4.00	12	37.5	37.5	40.6
	5.00	19	59.4	59.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X1.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.1	3.1	3.1
	4.00	15	46.9	46.9	50.0
	5.00	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X1.12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	5	15.6	15.6	15.6
	4.00	13	40.6	40.6	56.3
	5.00	14	43.8	43.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X1.13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.1	3.1	3.1
	4.00	11	34.4	34.4	37.5
	5.00	20	62.5	62.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X1.14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.1	3.1	3.1
	4.00	9	28.1	28.1	31.3
	5.00	22	68.8	68.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X1.15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.1	3.1	3.1
	4.00	18	56.3	56.3	59.4
	5.00	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X1.16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	9.4	9.4	9.4
	4.00	15	46.9	46.9	56.3
	5.00	14	43.8	43.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X1.17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.3	6.3	6.3
	4.00	13	40.6	40.6	46.9
	5.00	17	53.1	53.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X1.18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	1	3.1	3.1	3.1
	4.00	16	50.0	50.0	53.1
	5.00	15	46.9	46.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.1	3.1	3.1
	3.00	4	12.5	12.5	15.6
	4.00	8	25.0	25.0	40.6
	5.00	19	59.4	59.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.1	3.1	3.1
	3.00	1	3.1	3.1	6.3
	4.00	14	43.8	43.8	50.0
	5.00	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.3	6.3	6.3
	4.00	13	40.6	40.6	46.9
	5.00	17	53.1	53.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.1	3.1	3.1
	3.00	2	6.3	6.3	9.4
	4.00	8	25.0	25.0	34.4
	5.00	21	65.6	65.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.3	6.3	6.3
	4.00	13	40.6	40.6	46.9
	5.00	17	53.1	53.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.1	3.1	3.1
	4.00	16	50.0	50.0	53.1
	5.00	15	46.9	46.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.3	6.3	6.3
	4.00	16	50.0	50.0	56.3
	5.00	14	43.8	43.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.1	3.1	3.1
	3.00	5	15.6	15.6	18.8
	4.00	10	31.3	31.3	50.0
	5.00	16	50.0	50.0	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.1	3.1	3.1
	3.00	3	9.4	9.4	12.5
	4.00	13	40.6	40.6	53.1
	5.00	15	46.9	46.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.1	3.1	3.1
	3.00	6	18.8	18.8	21.9
	4.00	14	43.8	43.8	65.6
	5.00	11	34.4	34.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	3.1	3.1	3.1
	3.00	6	18.8	18.8	21.9
	4.00	13	40.6	40.6	62.5
	5.00	12	37.5	37.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	9.4	9.4	9.4
	4.00	16	50.0	50.0	59.4
	5.00	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	3	9.4	9.4	9.4
	4.00	10	31.3	31.3	40.6
	5.00	19	59.4	59.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	4	12.5	12.5	12.5
	4.00	15	46.9	46.9	59.4
	5.00	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	6	18.8	18.8	18.8
	4.00	13	40.6	40.6	59.4
	5.00	13	40.6	40.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	2	6.3	6.3	6.3
	4.00	13	40.6	40.6	46.9
	5.00	17	53.1	53.1	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

Lampiran 4 Uji Validitas dan Reliabilitas

Correlations

Correlations		X1
X1.1	Pearson Correlation	.558**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	32
X1.2	Pearson Correlation	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
X1.3	Pearson Correlation	.584**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
X1.4	Pearson Correlation	.759**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
X1.5	Pearson Correlation	.583**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
X1.6	Pearson Correlation	.518**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	32
X1.7	Pearson Correlation	.596**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
X1.8	Pearson Correlation	.547**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	32
X1.9	Pearson Correlation	.669**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
X1.10	Pearson Correlation	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
X1.11	Pearson Correlation	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
X1.12	Pearson Correlation	.623**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
X1.13	Pearson Correlation	.533**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	32
X1.14	Pearson Correlation	.542**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	32
X1.15	Pearson Correlation	.520**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	32
X1.16	Pearson Correlation	.605**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
X1.17	Pearson Correlation	.505**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	32
X1.18	Pearson Correlation	.604**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	18

Correlations

Correlations

		X2
X2.1	Pearson Correlation	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
X2.2	Pearson Correlation	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
X2.3	Pearson Correlation	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
X2.4	Pearson Correlation	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
X2.5	Pearson Correlation	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
X2.6	Pearson Correlation	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32

**. Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

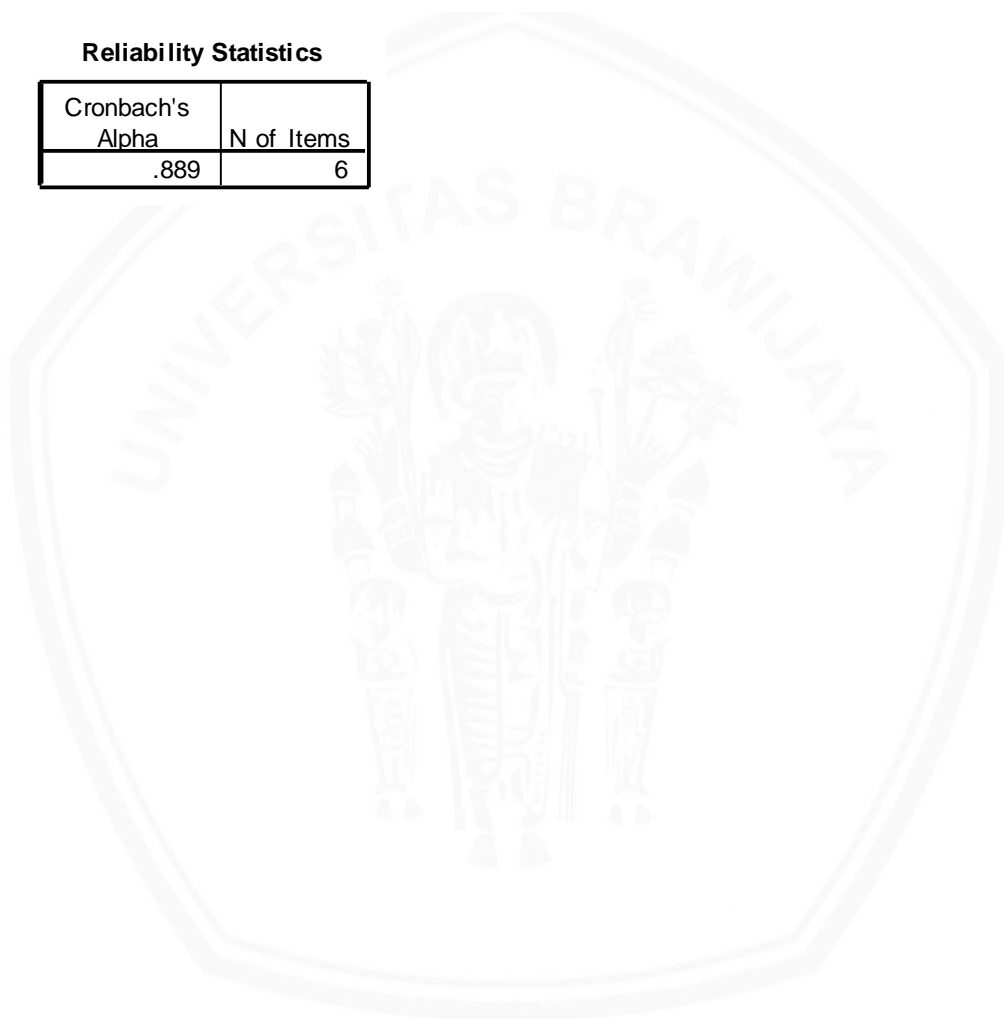
Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.889	6



Correlations

Correlations		
		Y
Y1	Pearson Correlation	.754**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
Y2	Pearson Correlation	.740**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
Y3	Pearson Correlation	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
Y4	Pearson Correlation	.681**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
Y5	Pearson Correlation	.644**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
Y6	Pearson Correlation	.640**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
Y7	Pearson Correlation	.665**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
Y8	Pearson Correlation	.623**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
Y9	Pearson Correlation	.469**
	Sig. (2-tailed)	.007
	N	32
Y10	Pearson Correlation	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.861	10

Lampiran 5 Asumsi klasik

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.781 ^a	.610	.583	3.14710	1.886

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.473	2.115
	X2	.473	2.115

a. Dependent Variable: Y

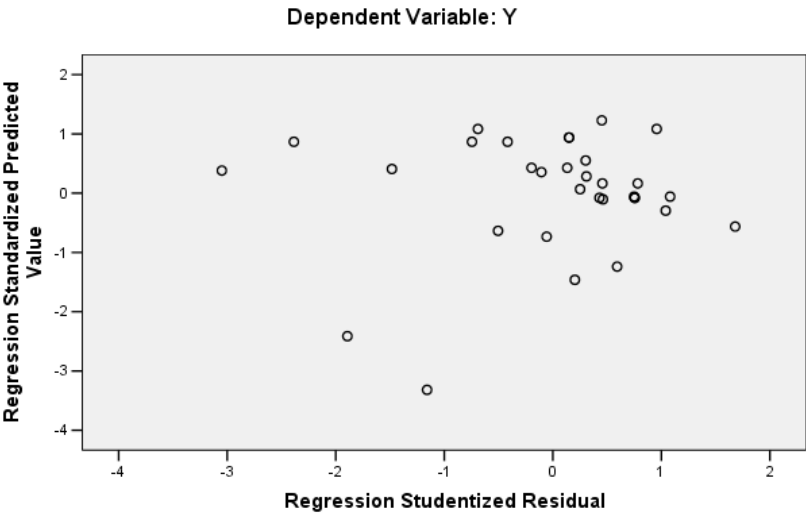
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		32
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	3.04388450
Most Extreme Differences	Absolute	.178
	Positive	.112
	Negative	-.178
Kolmogorov-Smirnov Z		1.004
Asymp. Sig. (2-tailed)		.265

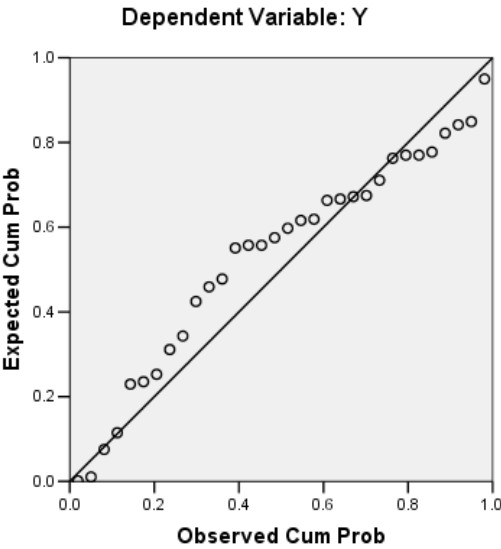
a. Test distribution is Normal.

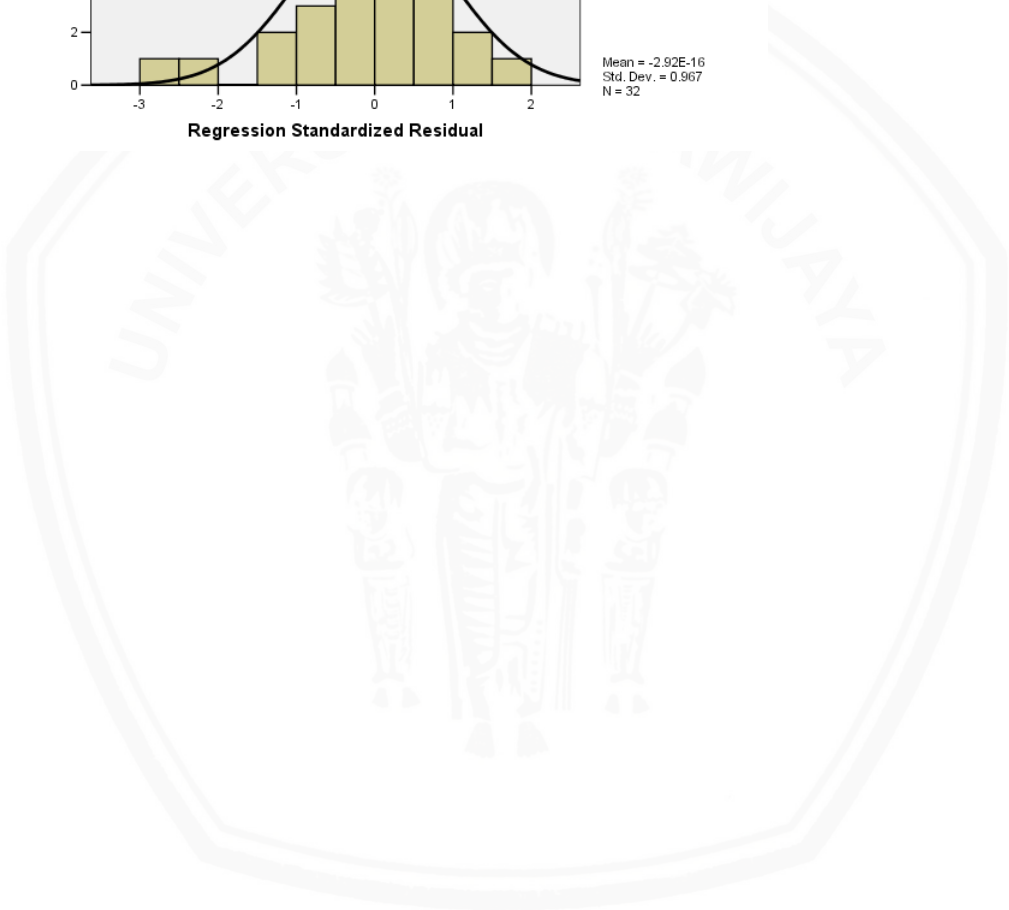
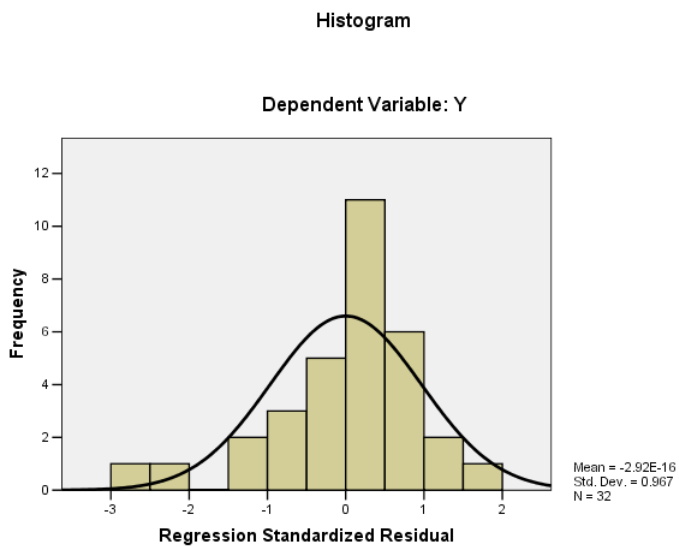
b. Calculated from data.

Scatterplot



Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual





Lampiran 6 Regresi Linier Berganda

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	42.9688	4.87578	32
X1	79.8125	6.86946	32
X2	26.6875	3.40244	32

Correlations

		Y	X1	X2
Pearson Correlation	Y	1.000	.716	.734
	X1	.716	1.000	.726
	X2	.734	.726	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000
	X1	.000	.	.000
	X2	.000	.000	.
N	Y	32	32	32
	X1	32	32	32
	X2	32	32	32

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.781 ^a	.610	.583	3.14710	1.886

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	449.747	2	224.873	22.705	.000 ^a
	Residual	287.222	29	9.904		
	Total	736.969	31			

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.697	6.609		.559	.580
	X1	.275	.120	.387	2.297	.029
	X2	.649	.242	.453	2.688	.012

a. Dependent Variable: Y



CURRICULUM VITAE

Nama : Annissa Dwi Arbaningrum

Nomor Induk Mahasiswa : 135030201111098

Tempat dan Tanggal Lahir : Madiun, 22 Februari 1995

Agama : Islam

Pendidikan Formal : 1. TK LKMD Madiun Tamat Tahun 2001
2. SDN 02 PANDEAN Madiun Tamat Tahun 2007
3. SMPN 01 Madiun Tamat Tahun 2010
4. SMAN 02 Madiun Tamat Tahun 2013
5. S1 Universitas Brawijaya Malang Tamat Tahun 2018

Pengalaman Magang : PT. Taspen Persero Kancab Malang (2016)

Alamat Rumah : Jalan Taman Asri 2/145 Kel. Banjarejo, Kec. Taman, Kota Madiun

No. Handphone : 082231496777

Email : annissaarbaningrum@gmail.com

